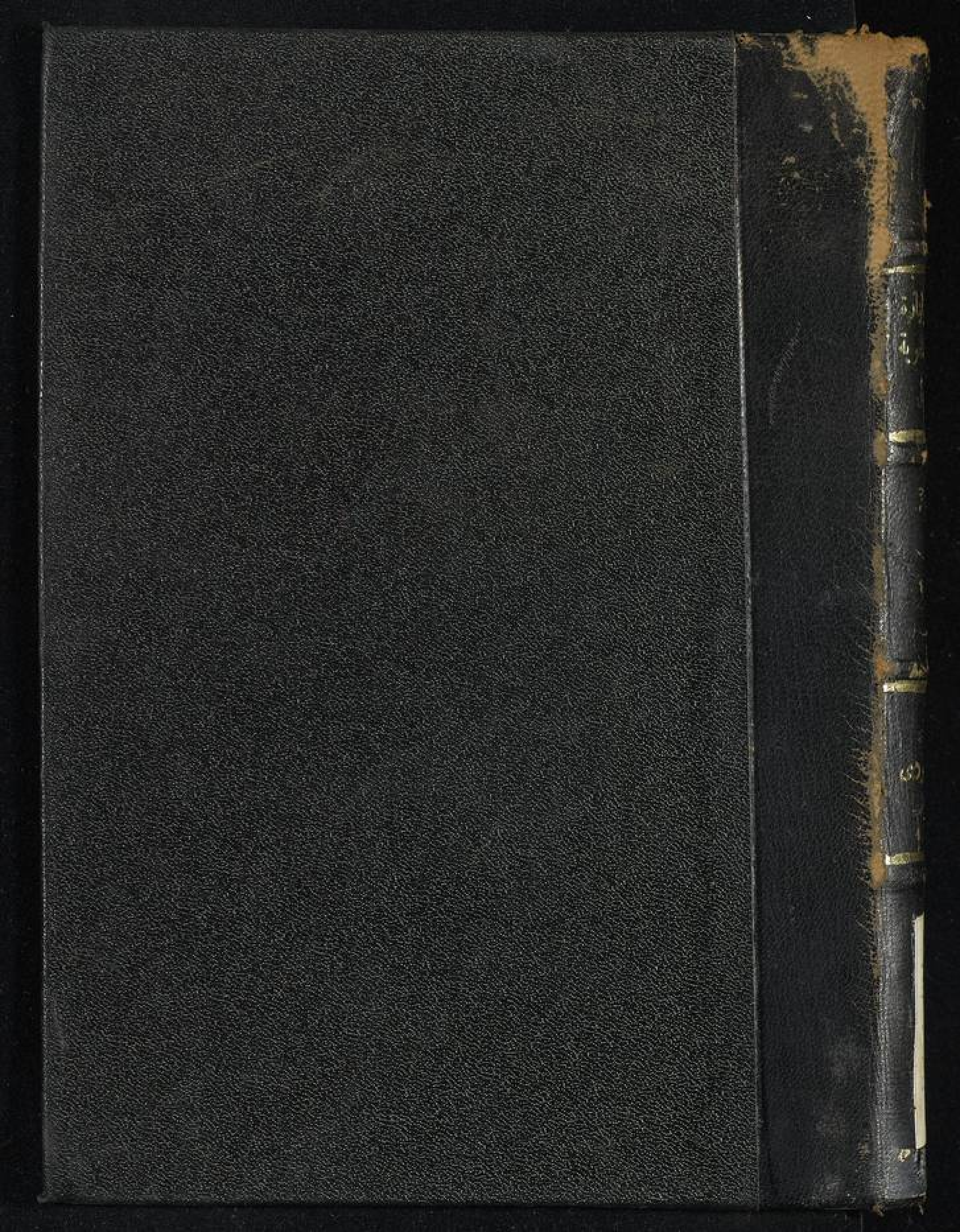
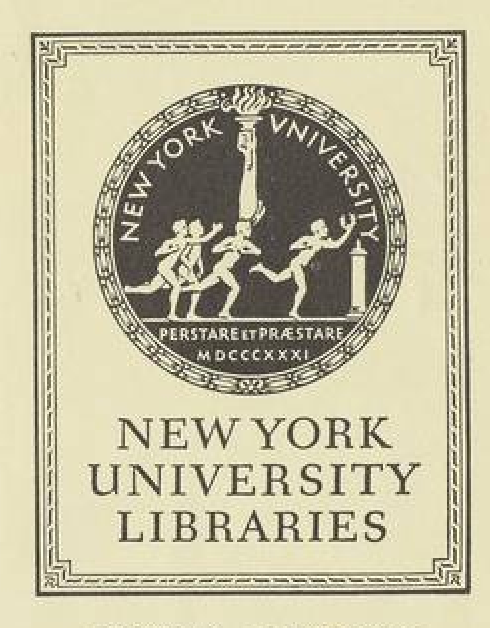






GENERAL UNIVERSITY
LIBRARY

Provided by the Library of Congress
Public Law 480 Program

70-962056

حنان عيسى الجبوري

مشكلات
ارة المدرسة الثانوية
في العراق

رسالة ماجستير في التربية من جامعة بغداد

١٩٧٠ ساعدت وزارة التربية والتعليم على نشره

al-Jubūrī, Ḥanān ʻĪsá.
"Mushkilāt idārat al-madrasah al-thānawīyah."

حنان عيسى الجبوري

Near East

مشكلات
ادارة المدرسة الثانوية في العراق

رسالة ماجستير من جامعة بغداد
في التربية

ساعدت وزارة التربية والتعليم على نشره

مطبعة الارشاد ـ بغداد
١٩٧٠

Near East
LB
2965
.I75
.J8
c.1

قدّمت هذه الرسالة الى القسم الجامعي للتربية وعلم النفس في جامعة بغداد للحصول على شهادة الماجستير في نهاية السنة الدراسية ١٩٦٧/١٩٦٨ ٠

وبعد أن ارسلت للخارج لتقييمها من قبل ممتحن خارجي نوقشت من قبل لجنة مؤلفة من الاساتذة :

١ ـ الدكتور نوري الحافظ : رئيس القسم الجامعي للتربية وعلم النفس وعميد كلية التربية (سابقا) ٠ رئيسا ٠

٢ ـ الدكتور أحمد أبو العباس ـ الاستاذ في جامعة عين شمس والمنتدب لمركز البحوث التربوية والنفسية في جامعة بغداد ٠ عضوا ٠

٣ ـ الدكتور أحمد حقي الحلي : الاستاذ في كلية الآداب ٠ عضوا ٠

٤ ـ الدكتور أحمد حسن الرحيم : الاستاذ في كلية الآداب ٠ عضوا ٠

٥ ـ الدكتور محمد صابر سليم : خبير هيئة اليونسكو في العراق ، والاستاذ في جامعة عين شمس والمنتدب للتدريس في كلية الآداب بجامعة بغداد ٠ عضوا ٠

وقد حصلت على تقدير جيد جدا ٠

بسم الله الرحمن الرحيم

المقــدمة

لقد بدأت فكرة هذه الدراسة المتواضعة ، حينما كنت ادرّس موضوع « الادارة التربويــة » في معهد المعلمات بالموصل • حيث كنت اتحســس شخصيا بأهمية البحث في موضوع الادارة المدرسية ، لاعتقادى بخطورة الدور الذي تقوم به الادارة المدرسية في العملية التعليمية ، ولكون هــذا الموضوع لم يحظ حتى اليوم بالاهتمام الجدير به من لدن المربين كما ولم يكن على مستوى البحوث التربوية المختلفة في العراق • والتي قد تناولت المعلم واعداده ، وتطرقت الى مناهج اعداد المعلمين ، ثم أمتدت هــذه الدراســات التربوية الى الاهتمــام بالطالب • ونتائج الامتحانات واسباب الرسوب ثم المباني المدرسية الخ •••

كل هذا جعلني انظر الى ادارة المدرسة الثانوية على انها وظيفة ذات أهمية بالغة في مجال تربية آلاف التلاميذ الذين يؤمون المدارس الثانوية •

بالاضافة الى كثرة المشكلات الادارية التي اخذت تعصف باجهزة الادارة والاشراف والتفتيش ، والتي يواجههــا كل يوم مدير المدرســة الثانوية •

وفي الواقع ان الذي شجعني على المضي في هذا البحث هو اطلاعي على كثير من البحوث من رسائل الدكتوراه والماجستير في مجال الادارة المدرسية في جامعة لندن واكسفورد وريدنك « Reading » اثنا فترة وجودي في انكلترا لدراسة اللغة الانكليزية في احد معاهد لندن في عام ١٩٦٦/١٩٦٧ •

اما الصــعوبات التي واجهتني اثنــاء البحث كما واجهت غيري من

الباحثين ، فهي ولا شك كثيرة ومتعددة • وقد حاولت التغلب عليها بصبر وايمان تحدوني الرغبة الصادقة والاخلاص في العمل الذي بين يدي •

ولما كان هذا البحث ـ هو الاول من نوعه وقد يعد سابقة لم يتناولها المعنيون بشؤون التربية والتعليم في بلادنا من قبل • لذا صمم ان يكون بحثا مسحيا يعني اولا : باستيعاب الحقائق في مجالات شاسعة تكاد تشمل جميع ادارات المدارس الثانوية في العراق التي امدتنا بمعلومات وصفية ودقيقة القت الضوء على مشكلة هذا البحث وهي « مشكلات ادارة المدرسة الثانوية في العراق » •

وقد أقمت دراستي على ستة فروض صيغت بشكل اسئلة ، حاول البحث الاجابة عليها بكل موضوعية •

كما ان البحث قد مر بمراحل عديدة من التعديل والتحوير • والى الحذف والتغيير في بعض فصوله ليتلائم مع خطة البحث واهدافه مستنيرا بآراء بعض المربين الافاضل وبخبرة المسؤولين عن شؤون التربية والتعليم في العراق •

يضم البحث في شكله الاخير اربعة ابواب :

الباب الاول منه خصصناه لدراسة الجانب النظري من البحث • ويضم فصلين :

الفصل الاول منه : يوضح خطة البحث واهميته • وعرضنا في الفصل الثاني : بعض البحوث والدراسات السابقة لعلاقتها بمشكلة البحث •

اما الباب الثاني : فقد افردناه لبحث تاريخ التعليم الثانوي وادارته واهدافه في العراق والتطورات التي حدثت فيه والمشكلات التي جابهته ، وكذلك في توضيح اتجاهات نموه وتطوره • وقد خصصنا الفصل الثالث

فيه لعرض تاريخ التعليم الثانوي وادارته في عهدي الاحتلال العثماني والبريطاني ثم في ابان الحكم الوطني •

وفي الفصل الرابع ، تناولنا دراسة واقع ادارة التعليم الثانوي واهدافه وفلسفته التربوية والاجتماعية ، وعلاقتها بادارة المدرسة الثانوية •

الباب الثالث من هذه الدراسة ، فهو مسح عام لحالة الادارة المدرسية في العراق والمشكلات التي تتعرض لها :

وقد خصص للقسم العملي من هذه الدراسة ، مبتدئا بتمهيد وتوضيح للجانب العملي من البحث • وقد شرحنا فيه صفات عينة البحث ، ثم خطوات عمل الاستفتاء ، وكيفية توزيعه ، ثم تفريغ وتحليل هذه البيانات • وقد قسمناه الى ثلاثة فصول وفق خطة البحث :

عرضنا في الفصل الخامس منه : وصفا لواقع ادارة المدرسة الثانوية في العراق ، ايمانا منا بان اول خطوة من خطوات الاصلاح هي معرفة الواقع •

وبحثنا في الفصل السادس : العمل اليومي لمدير المدرسة الثانوية ، وكيفية توزيع المدير لوقته اليومي على الاعمال المختلفة • واوضحنا رأى المسؤولين في ذلك ثم جئنا بمقارنة بين آراء المديرين وآراء المسؤولين في كيفية توزيع المدير لوقته اليومي •

اما الفصل السابع : فقد تضمن عرضا للمشكلات التي تواجهها ادارة المدرسة الثانوية في العراق ، ودرسنا اسباب كل مشكلة واشرنا الى النتائج المترتبة عليها ثم قدمنا المقترحات والتوصيات الخاصة بكل مشكلة بغية التغلب عليها •

اما في الفصل الثامن ، فقد عقدنا مقارنة بين المشكلات التي تواجهها ادارة المدرسة الثانوية للبنين مع تلك المشكلات التي تواجهها ادارة المدرسة الثانوية للبنات في مختلف النواحي التربوية والتعليمية •

وقد تضمنت المقارنة اوجه الشبه والاختلاف والتقارب بينهما •

اما الباب الرابع : فقد تناولنا فيه الاتجاهات الحديثة في ادارة المدرسة الثانوية لنقتبس منها ما يلائم ظروف مدارسنا واهدافها •

فقد خصصنا الفصل التاسع منه : لتوضيح مفهوم الادارة المدرسية ووظيفتها والشخص المسؤول عنها ووظيفته وصفاته ومؤهلاته ، وختمنا هذا الفصل بمجالات العمل في الادارة المدرسية وانماطها •

ثم تطرقنا في الفصل العاشر منه الى التنظيم المدرسي والادارة • وقد تضمن اهمية الخطة المدرسية ، وجدول الدروس الاسبوعي ، توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب المختلفة ، مفهوم التوجيه والارشاد في المدرسة لحديثة ، والنشاط المدرسي والسجلات المدرسية واهميتها ••• الخ •

اما في الفصل الحادي عشر ، فقد افردناه لدراسة العلاقات الانسانية بين المدرسة والمجتمع وبين اعضاء هيئة المدرسة ودور المدير الرئيس في رفع شأن مدرسته ، وفي دعمه لهذه العلاقات العامة ، وذلك عن طريق معاونة هيئة المدرسة في العلاقات العامة عن طريق اشراك التلاميذ والاباء في انواع النشاط الذي تقوم به المدرسة •

واختتمنا هذا الفصل بتقييم للادارة التربوية في المدارس الثانوية ، لنتعرّف من ذلك عن مدى تحقيق الادارة المدرسية لاهداف تعليمنا الثانوي •

وفي الفصل الثاني عشر : وهو الفصل الاخير فقد كان خاصا بالمقترحات والتوصيات لوزارة التربية ، ثم اختتمنا البحث بوضع خلاصة مركزة بنتائج هذه الدراسة •

وختاما : لا يسعني الا ان اسدى جزيل شكري وعظيم امتناني

للاساتذة الافاضل الذين اسهموا في اظهار هــذه الدراسـة الى حيز الوجود • وعلى رأسهم اعضاء اللجنة التي شــكلها السيد رئيس الدائرة العلمية للتربية وعلم النفس ، لكي تسطّر الخطوط العريضة لموضوع البحث وهم : الدكتور طه الحاج الياس والدكتور محمد احمد الغنام والدكتور احمد حسن الرحيم فقد قدّموا لي من التوجيهات والارشادات القيمة التي اعانتني في المضي في البحث •

كما اسجل شكري لاستاذي الجليل الذي أشرف على البحث الدكتور نوري الحافظ رئيس الدائرة العلمية للتربية وعلم النفس ، لما بذله من عون ومساعدة وما أحتمل من صبر ومتابعة لاعداد واتمام هذا البحث وانجازه ، فقد كان خير مشجّع لي للمضي قدما في البحث والتتبع •

ولا يفوتني بهــذه المناسـبة من ان أنـوّه بمســاعدة الدكتور « T. Bentley Edwards » استاذ التربية في جامعة كاليفورنيا (بيركلي) المنتدَب للدائرة العلمية للتربية وعلم النفس في جامعة بغداد ، لما ادخله من تعديلات قيّمة على الخطوط العامة لهذه الرسالة في فترة وجوده في العراق• كما اسجل جزيل شكري لمركز البحوث التربوية والنفسية في جامعة بغداد لما قدّموه لي من توجيهات وارشادات •

كما اني مدينة لعدد من الاساتذة الكرام أخص منهم بالشكر الدكتور صابر سليم خبير اليونسكو في العراق ، والدكتور محمد سيف الدين فهمي خبير التخطيط التربوي في العراق والدكتور جابر عبدالحميد جابر الاستاذ المساعد في جامعة عين شمس (بالقاهرة) ، لما قدّموه لي من توجيهــات بنّاءة •

كما واشكر جميع الموظفين في وزارة التربية الذين مدّوا لي يـد العون والمساعدة في الاطلاع على النظم والوثائق ، وفي توزيع الاستفتاء أو

الأجابة عليه ، والسماح لي في زيارة المدارس الثانوية •

كما اقدم شكرى ايضا الى جميع موظفي المكتبات خاصة المكتبة الوطنية في استانبول بتركيا(*) و « المكتبة الوثائقية » ومكتبة كلية التربية والمكتبة المركزية لجامعة بغداد ، والمكتبة الوطنية لوزارة الثقافة والاعلام • والمركز الوطني لحفظ الوثائق في جامعة بغداد ، ومكتبات المتحف العراقي في الموصل وبغداد • والمكتبة العامة في الموصل وموظفي مديرية الاحصاء التربوي في وزارة التربية • وموظفي مديرية الاحصاء المركزي في وزارة التخطيط •

كما واشكر مديرى التربية في الالوية ، ممن قدّموا لي يد المساعدة اثناء زيارتي لالويتهم ، واتقدم بالشكر الجزيل لمديرى ومديرات المدارس الثانوية في العراق ، ممن استجابوا الى تطبيق الاستفتاء ، والمقابلة الشخصية، وتسهيل مهة الدراسة •

واخيرا : نسأل الله ان يوفقنا ، وان يحقق بهذه الدراسة ما قصدنا به من خدمة البحث العلمي في ميدان الادارة المدرسية ، والله من وراء القصد •

حنان عيسى الجبوري

(*) اسجل شكري لموظفي المكتبة الوطنيـــة لما قدموه لي من كتب ومصادر وتقاويم (سالنمات) عثمانية وترجمة بعض نصوصها الى العربية اثناء وجودي في استانبول في تركيا في عام ٦٦ ــ ١٩٦٧ ٠

الباب الاول

« الجانب النظري من البحث »

تمهيد :

سنحاول في هذا الباب ، دراسة الجانب النظري من البحث ويضم فصلين :ـ

الفصل الاول فيه : تفصيل لخطة البحث من حيث اهميته واهدافه والخطوات التي اتبعت في اجرائه تمهيدا لمعالجة مشكلاته ، لاستخلاص النتائج وصياغة المقترحات والتوصيات .

الفصل الثاني : عرض للدراسات والابحاث السابقة ، واتجاهات الباحثين في الادارة المدرسية .

وفيما يلي : تفصيل لهذه الفصول :

الفصل الاول

خطة البحث واهميته

١ ـ اهمية البحث :

ان اهتمام المربين بالتطورات الحديثة في التربية ، لابد وان يكون لها اثر كبير على ادارة المدرسة الثانوية ونظامها ومجالات العمل فيها .

فالادارة المدرسية كجانب من جوانب النشاط التربوي والتعليمي في حاجة ماسة الى مزيد من الدراسة والبحث . وما من احد اكثر ادراكا لهذه الحقيقة من مديرى المدارس الثانوية انفسهم . فما لا شك فيه ان اهمية البحث تتجلى في الدور الذي تقوم به الادارة المدرسية في انجاح العملية التربوية والتعليمية ، من توجيه وتنسيق جهود المدرسين وتوفير جميع الظروف المناسبة للعمل الجماعي الذي تشترك فيه هيئة المدرسة لتحقيق اهدافها ورسالتها التربوية ، فهو بحث ذا اهمية بالغة وبخاصة في بلادنا بعد ان اقبل هذا العدد الكبير من الطلاب والطالبات على المدرسة الثانوية ، وجند لتعليمهم عدد كبير من المدرسين والموظفين والكتبة . بالاضافة الى كثرة المشكلات التي ترتب عليها المزيد من الدراسات والمزيد من البحوث والتنظيم الاداري ، والمؤهلات القيادية لمن يشغل وظيفة مدير المدرسة الثانوية .

كذلك اظهرت البحوث الحديثة اهمية الطالب كفرد ، ودور المدرسة في توجيهه ونمو شخصيته واعداده للحياة . وبذلك تحولت الادارة المدرسية من الاهتمام بالاعمال الادارية والضبط القائم على سلطة المدير الى نوع من القيادة واسلوب يقوم على تحديد الاهداف والتخطيط لكل عمل ،

وعلى الرقابة والاشراف والتقويم •

واصبح المدير لا يعمل لوحده ، بل يقوم بمسؤولياته بمعونة زملائه ، فيعتمد عـــلى هيئة المدرسة والمجالس المدرسية في التخطيط والتنظيم وفي تفويض السلطة وتوزيع المسؤوليات على الآخرين ، وعلى المشاورة والتعاون• كل هذا يشعرنا بوجود مشكلة تستحق البحث •

٢ ـ الهدف من البحث :

ان ما سبق ذكره يشعرنا باهمية دراسة المشكلة ، بالاضافة الى حاجة وزارة التربية الى دراسة علمية تضع امام وزارة التربية معرفة واقع ادارة المدرسة الثانوية في العراق بنقاط قوتها وضعفها ايمانا منا ، بأن اول خطوة من خطوات الاصلاح هي : معرفة الواقع وتشخيص المشكلات التي تعوّق تقدم الادارة المدرسية بغية الوصول الى حل لها متعاونين مع المسؤولين في هـــذه المدارس • كما ان البحث سيتطرق للاتجاهات الحديثة في ادارة المدرسة الثانوية بقصد العمل على تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة في الادارة المدرسية والتي يجدر بالمربين تعديل اتجاههم نحوها وممارستها بشـــكل يسهل العملية التربوية والتعليمية ، وليساهم هذا البحث في تطوير النواحي النظرية في « مفهوم الادارة المدرسية » بالاضافة الى افتقار المكتبة العربيـة عندنا الى هذا النوع من الدراسات التربوية •

٣ ـ حدود البحث :

يشمل البحث : عرضـــا لواقع الادارة المدرســـية في مرحلة التعليم الثانوي وتشخيص مشكلاتها تمهيدا لتحسينها وتطويرها والتي ســيكفل تحقيق اهداف التعليم الثانوي وينسجم مع فلسفة المجتمع في بلادنا •

وسيقتصر البحث على « المدارس الثانوية » الرسمية للبنين والبنـات على حد سواء •

٤ ـ **تحديد مشكلة البحث :**

تتحد مشكلة البحث في محاولة الاجابة على الاسئلة الآتية :

ـ الى اي مدى تطورت ادارة المدرسة الثانوية في العراق منذ تأسيسها حتى الوقت الحاضر ؟

ـ الى اي حد تكافأ ادارة المدرسة الثانوية الآن من حيث اهدافها وفلسفتها واساليبها ، ومجالات العمل فيها مع التطور الحاصل في المدرسة الثانوية ووظائفها ؟

ـ ما هو واقع ادارة المدرسة الثانوية الرسمية في العراق ؟

ـ وما هي المشكلات والصعوبات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية في العراق ؟ وما اسبابها ؟ وما هي النتائج المترتبة عليها ؟ وما هي الحلول المقترحة للتغلب عليها ؟

ـ الى اي حد تختلف مشكلات ادارة المدرسة الثانوية للبنين عن مشكلات ادارة المدرسة الثانوية للبنات .

ـ ما هي الاتجاهات الحديثة في ادارة المدرسة الثانوية ؟ وما مبلغ استجابة مدارسنا الثانوية لها ؟ وما مدى ملائمة هذه الاتجاهات الحديثة لنا ؟

٥ ـ **تحديد الالفاظ والمصطلحات الواردة في البحث :**

١ ـ **مشكلات الادارة المدرسية :** ان كل ما يؤدى الى عرقلة سير العمل في المدرسة سيرا طبيعيا ويحول دون تحقيق اهدافها ، يعد مشكلة من مشكلات الادارة المدرسية .

٢ ـ **الادارة :** والادارة كما عرفها اكثر من بحث في موضوع « الادارة » : بانها تنفيذ الاعمال بوساطة آخرين عن طريق « تخطيط

وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم »• وقد عرفها « تيد Ordway Tead [١] بانها عملية تكامل الجهود الانسانية في الوصول الى هدف مشترك •

وقد عرفها فايول « Fayol » [٢] : بانها قيادة وتوجيه ومراقبة جهود جماعـــة من الناس تعمل متعاونة من اجل تحقيق هــدف مشترك • ومن البديهي ان قدرة رجل الادارة تتجلى في تحقيق الاهداف بايسر السبل واقل الجهود والنفقات •

وقد عرفت في انسكلوبيديا العلوم الاجتماعية[١] : « بان فكرة الادارة : تتضمن اربعة جوانب هي : العملية الاداريـــة « Managing Process » والمجهود الانساني « Human Effort » والقوى البشرية اللازمة للقيام بالنشاط الاداري « Personal required » بالاضـافة الى العمل التعاوني الذي يرمي الى تحقيق الهدف المشترك •

وعلى الرغم من وضوح هذه التعاريف وشمولها لكنها تشير في الدرجة الاولى الى : « هدف الادارة » دون ان توضح لنا الكيفية التي يدير بهـا المدير اعماله المختلفة في تحقيق هذه الاهداف •

بالاضافة الى ان وظيفة الادارة معقدة لا يمكن فهمها واستيعابها عن طريق دراسة العوامل الاساسية لفكرة الادارة •

---

(١) Ordway, Tead., Adinistration Its Purpose and Performance, N. Y. 1959.P. 11.

(٢) Henri, Fayol., Industrial and General Administration. English Translation by : J.A. Coubrouch (General International Management Association, New—York, 1930) P. 6.

(٣) Encyclopedia of Social Sciences, (Mac—Millan, Co., New—York, Vol. X 1933) PP. 76—77.

ولعل خير تعريف لها هو تعريف « كريك Gregg »[٢] حيث حلل العملية الادارية الى عناصرها الاساسية وهي :

(١) توجيه ، Decision » (٢) وتخطيط « Planning » (٣) وتنظيم « Organizing » (٤) ومشاركة « Communication » (٥) وتأثير « Influencing » وتنسيق لجهود العاملين « Coordination » ثـــم (٦) تقييم النتائج « Evaluation » هذا التعريف يوضح لنا معنى الادارة : من حيث وظيفتها •

وفي الحقيقة ان هذه العناصر متداخلة مع بعضها ، الا انه بالامكان تجزئتها لغرض الدراسة ولاهمية كل عنصر من هذه العناصر في نجـــاح الادارة على جميع مستوياتها وانواعها •

٣ ـ الادارة المدرسية : موضوع متخصص من الموضـــوع الاكثر شمولا ، ويقصد به : مجموعة النشاطات التي تقوم بها هيئة المدرسة لتهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياســة التعليمية المرسومة وتنفيذ اهدافها •

٤ ـ المدرسية الثانوية : والمدرســة في عرف « جون ديوى » هــي مؤسسة اجتماعية تسعى الى تحقيق اهــداف اجتماعية ، وينبغي ان تعنى بالقابليات المختلفة وتعد الطلاب والطالبات اعدادا ثقافيا عاما واعدادا مهنيــا يساعدهم على انتخاب مهنة لهم ، كما تسد حاجاتهم الاساسية التي تفرضــها عليهم طبيعة الحياة الجديدة •

٥ ـ مدير المدرسة الثانوية : يشمل تعبير « مدير المدرسة الثانوية »:

---

(١) Roald F. Cambell and Russell T. Gregg eds. Administrative Behavior in Education, (New—York : Harper and brothers, Publishers, 1957) P. 247.

المدرس الذي يعهد اليه ادارة المدرسة سواء أكانت كاملة الصفوف ام غير كاملة . وهو رئيس الهيئة التدريسية والمشرف على اعمال المدرسة والمنظم لعلاقات افرادها ، بعضهم بالبعض الآخر . وهو المسؤول الاول عن مراقبة سير الاعمال فيها ، وعن فعالياتها ونموها وتقدمها ، وقيامها بمهامها على الوجه الاكمل . وعن حسن سمعتها وسمعة جميع افرادها . والتأكد من ان الافكار والمبادىء والاتجاهات الثقافية التي يملأ بها الجو المدرسي ، مطابقة للاهداف الوطنية والقومية السليمة(١) .

٦ - **التعليم الثانوي :** يطلق اصطلاح « التعليم الثانوي » على المرحلة الثانية من التعليم ، حيث يبدأ بعد الانتهاء من مرحلة التعليم الابتدائي . وينتهي حين يظفر الطالب بشهادة الدراسة الثانوية .

وللتعليم الثانوي في العراق مرحلتان : احداهما متوسطة وامدها ثلاث سنوات . والثانية : اعدادية ومدتها ثلاث سنوات ايضا حسب التنظيم الجديد للعام الدراسي ١٩٦٧ - ١٩٦٨ .

وان التعليم الثانوي في العراق « مجاني » تتولى الدولة الانفاق عليه لاتاحة الفرصة المتكافئة لذوى الاستعداد لمواصلة التعليم حتى آخر مراحله لتتوفر بذلك للبلاد الكفايات الفنية الضرورية ، والقيادة الفكرية والروحية المستنيرة التي ستضطلع بتسيير دفة البلاد في طريق التقدم ، وبهذا يجب ان لا تراعى في اختيار التلاميذ للمدارس الثانوية اية اعتبارات فردية .

وتمثل المرحلة المتوسطة في نظامنا التعليمي « المرحلة الوسطى » بين التعليم الابتدائي والاعدادي العام او الفني ، ومدتها ثلاث سنوات بين سن الثانية عشرة والخامسة عشرة تقريبا .

---

(١) د . طه الحاج الياس : الادارة التربوية (مطبعة وزارة التربية ، بغداد ١٩٦٣) ص١٢ .

اما المرحلة الاعدادية : وهي المرحلة التي تلي الدراسة المتوسطة فهي مرحلة اعداد الطلاب لمراحل الدراسة في الجامعة من جهة وتجهيزهم بالثقافة العامة التي تؤهلهم ان يكونوا اعضاء نافعين في المجتمع من جهة اخرى •

٦ ـ **طريقة البحث :**

ان خطة البحث ستتناول ادارة المدرسة الثانوية ، بالدراسة الشاملة لتعين حدودها وابعادها على الشكل التالي :

١ ـ دراسة تاريخية لادارة « المدرسة الثانوية » منذ تأسيسها حتى الوقت الحاضر عن طريق دراسة وتحليل ما كتب عن المدارس الثانوية وادارتها ثم دراسة النظم والتقارير والتعليمات والوثائق • ثم سنقوم بتحليل هذا الكتب لنستخرج منها وصفا تاريخيا ، لنلمس التطور الذي مرت به « المدرسة الثانوية » ولالقاء الضوء على واقع الادارة المدرسية من خلال تاريخها لان الحاضر لا يفهم الا في ضوء الماضي وسبر اغواره ومعرفة جذوره العميقة الراسخة •

٢ ـ زيارة بعض المدارس الثانوية الرسمية للوقوف على وضع ادارتها القائمة وسير التعليم فيها •

٣ ـ الرجوع الى بعض المسؤولين والمعنين بشؤون ادارة التعليم الثانوية ، للاستعانة بها في فهم الادارة في مدارسنا الثانوية •

٥ ـ دراسة نماذج من « التقارير السنوية » التي تقدمها ادارات المدارس الثانوية لالقاء الضوء على المشكلات التي تواجهها ادارات تلك المدارس •

٦ ـ الاستعانة بالاستفتاء(*) والهدف من الاستفتاء الوارد في البحث هو

(*) انظر القسم الاول (العملي) من الباب الثالث : حيث عرضنا كيفية اعداد الاستفتاء ، وتطبيقه ، وعينة البحث وتفريغ وتحليل البيانات •

التعرّف على ما يأتي :ـ

أ ـ معرفة آراء مديرى المدارس الثانوية الرسمية في العراق ازاء موضوعات تتعلق بواقع ادارة المدرسة الثانوية في العراق .

ب ـ معرفة المشكلات والصعوبات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية في العراق .

جـ ـ مقارنة بين مشكلات مدارس البنين ومشكلات مدارس البنات الثانوية .

د ـ معرفة كيفية توزيع وقت المدير اليومي على الاعمال المختلفة في مدرسته .

هـ ـ معرفة آراء المسؤولين في وزارة التربية والتعليم ، عما ينبغي ان يقضيه المدير من وقت في مجالات العمل الاداري المختلفة ، لرفع مستوى الاعمال والخدمات التي يؤديها مدير المدرسة الثانوية بما يحقق اهدافها .

٧ ـ دراسة احدث المصادر المناسبة التي تناولت جميع الدراسات المتصلة بموضوع البحث . ومنها رسائل الماجستير والدكتوراه(*) .

٨ ـ وفي ضوء هذه الدراسة وتلك المقابلات ، وبعد التعرف على آراء المسؤولين وعلى المصادر الحديثة في الادارة التربوية ، وعن طريق تحليل نتائج الاستفتاء ، وضعنا المقترحات والتوصيات التي نأمل ان تعين وزارة التربية والمسؤولين فيها على ادارة المدرسة الثانوية وفي التغلب على مشكلات ادارة المدرسة الثانوية ورفع مستوى العملية التعليمية فيها وفي ابعادها المختلفة .

(**) انظر قائمة المراجع العربية والاجنبية في الملحق .

الفصل الثاني

الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بالادارة المدرسية

لقد اسهمت البحوث والكتابات الحديثة في تكوين عدد من الافكار والمفاهيم الواضحة عن ادارة المدرسة الثانوية ، وفيما يتعلق بالسلوك القيادى والاعمال اليومية لمدير المدرسة الثانوية والافادة منها . وان البحوث الاستطلاعية في مجال الادارة التربوية قد بدأت الآن بشكل جدى . وثمة عدد من الدراسات الهامة قد تمت في الخارج ، وبصورة خاصة في الولايات المتحدة الامريكية .

هذا وان البحوث المتعلقة بموضوع « ادارة المدرسة الثانوية » يمكن تنظيمها حسب ما جاء في الانسكلوبيديا Encyclopedia of Educational Research (١) اولا ، تحت اربعة اقسام :

١ ـ البحوث والدراسات الخاصة في تنوع التنظيم المدرسي Diversity in School Organization

٢ ـ البحوث الخاصة بالادارة والذاتية Administrative Personnel

٣ ـ دراسات في السلوك القيادى والممارسات Administrative behavior and Practices

٤ ـ ادارة برنامج المدرسة Administering the School Program

---

(١) Encyclopedia of Educational Research, Edited by, Chester W. Harris., (New York, Mc—Millan Co., 3rd. ed. 1960) PP. 1241—1242.

وتتألف هذه الابحاث التربوية العامة : وتضم الدراسات المسحية والدراسات المقارنة ودراسات الحالة « Case Study » وتتضمن بعض هذه الدراسات عن المدارس العامة والتجارية ، او في الادارة الحكومية ، وفي مجال ادارة المدرسة الثانوية والتعليم الثانوي :

١ – البحوث والدراسات الخاصة في تنوع التنظيم المدرسي :

أ – بدأت هذه الابحاث والدراسات منذ عام **١٨٩٣** فقد اوصت لجنة العشرة « Ten of Committe »(١) في دراسة قامت بها – حول اعادة تنظيم التعليم الثانوي ، واوصت بان تكون المدرسة الابتدائية ذات ست اعوام تتبعها « المدرسة الثانوية » ذات الستة اعوام ، كأفضل ما يكون لسد حاجات الطلاب .. وفي دراسة ل (Koos) : اعتبر خطة (٦–٤–٤) سنة دراسية ، أفضل تنظيم للمدرسة الثانوية من التنظيم القديم للمدرسة الثانوية (٤–٨) . كما ان الهيئة اعادت تحديد وتعريف اهداف المدرسة الثانوية ونصحت بتأسيس « المدرسة الثانوية الشاملة » وجمع كل المناهج التدريسية في تنظيم موحّد(*) كالنموذج : « Standered of Secondary School »

في الولايات المتحدة . ان دور المدرسة في حل مشكلات الجماعة ، وتطوير الخبرات يؤكد عليه القادة التعليميون ، الذين يؤيدون فكرة مدرسة الجماعة(٢) .

---

(١) Ibid., P. 1242.

(*) لقد تبعتها توصيات اخرى منذ عام ١٩١٨ – حول « تنظيم المدرسة الثانوية وادارتها » انظر ما جاء في U.S. Office of Education, Bulletin, No. 35. (Washington, D. C. Government Printing Office, 1918).

(٢) Ibid., P. 1243.

٢ ـ البحوث والدراسات الخاصة « بالجهاز الذاتي الاداري »[١]

ان البحث والدراسة في الجهاز الذاتي الاداري في المدرسة الثانوية محدود لدرجة كبيرة وفي الدراسات المسحية بالادارة واولئك الذين يشاركون في وظائف المدير •

وبما ان المدارس اصبحت اكبر واعقد ، وبما ان الحياة خارج المدرسة قد تغيرت وتطورت وازدادت الحاجة الى الوقت الكامل والمديرين المؤهلين المتعلمين ، فقد تغير مفهوم الادارة المدرسية خلال الستين سنة الاخيرة • واعتبر منصب المدير من مناصب القيادة المهنية ، لذلك فان اهمية ومسؤوليات مدير المدرسة الثانوية تستمر في التنوع والتعدد بالمقارنة مع حجم المدرسة والتقاليد التابعة للمدرسة والمجتمع • وان الدلالة الاحصائية التي خرج بها الباحثون هي الحاجة المتزايدة الى تدريبه والجهاز الاداري المشارك له مهنيا •

مسؤوليات العمل : « Job Responsibilities »[٢]

لقد استعمل صياغة تحليل العمل للمدير « Job Analysis » لغرض تحديد وتعريف واجبات المدير ومسؤولياته والمهام التي يقوم بها وذلك لغرض تبسيط الامور وتقليل الارتباك والتوترات الناتجة ، كي يفهم اعضاء الهيئة التعليمية ما لهم من واجبات وما للمدير من مهام واعمال • وقد اقرت « اللجنة الوطنية الامريكية للتدريب والخبرة » ووضعت مقاييس محددة لواجبات ومسؤوليات مدير المدرسة الثانوية الرئيسية •

١ ـ قيادة الهيئة التعليمية من اجل توجيههم وارشادهم لتحقيق اهداف المدرسة •

---

(١) Ibid., PP. 1245—1247.

(٢) Ibid., P. 1246.

٢ ـ انجاز فعاليات المدرسة وتطوير برامجها .

٣ ـ انجاز قرارات المدرسة ومتطلباتها .

كما قامت دراســات كثيرة اخرى لـ (Cooper) , (Romine) حول عمل ومسؤوليات المدير ، فوجد ان هناك خمسة مجالات ـ يقضـي المدير معظم وقته فيها وتتعلق معظمها بفعاليات التلاميذ في المدرسة وتشمل : المناهج ـ تخطيط برامج العام الدراســـي للمدرسة . كتابة التقارير عن الطلبة ، التقييم ، التقارير عن الهيئة التعليمية ، الدوام والمواظبة . النظام ومشكلة الرسوب وغيرها من المشاكل الاخرى .

كما وقد وأجريت دراسات اخرى في اعمال مديرى المدارس الثانوية « Senior High School Principals » تشير الى ان ٥٥٪ من وقت المدير تصرف للامور الادارية والتعليمية ولامور التلاميذ و ٢١٪ للتنظيم وادارة المدرسة و ١٥٪ للاشراف ، واقل من ٩٪ لتفســير البرامج التربويـــة للمجتمع(١) :

الاعداد لمنصب المدير :

ان الدراسات والابحاث التي اجريت في مجالات الاعداد لمنصــب المدير ـ مثل دراسة وود وارد « Wood Ward » وماني « Manney » اثبتت ان الاعداد والتدريب لمهنة ادارة المدرسة شيء ضروري جدا ، عـلى ان هذا الاعداد يجب ان يحمل معه مسؤوليات اكبر وتبعات اخرى في مجال الكفاية الادارية عن طريق التدريب ، ودراسة موضوعات تتعلق « بالعلاقات الاجتماعية والمناهج والوسائل التعليميـــة وتطويرها وخدمات الاشــراف والتقويم والبحوث وغيرها » . وان الاتجاه العام في النظم التربوية الحديثة ، يستهدف الى اسناد مسؤولية تنفيذ السياسة التعليمية في المدرسة الى المدير

(١) Encyclopedia of Educational Research, P. 1246.

والهيئة التعليمية معا • وهـــذه مسؤولية كبيرة تتطلب قيادة تربوية كفوءة وعلاقات انسانية حسنة[1] •

٣ ـ البحوث الخاصة بالسلوك الاداري والممارسات الادارية

أ ـ وثمة ابحـــاث اخرى في حقل البحوث التربوية تناولت عـددا من الاتجاهات التي سارت فيها البحوث الخاصة « بالسلوك الادارى ـ القيادى » • وفي هذا المجال ما قام به « Haw - thorn » حيث اثبت في دراسته بان اهم مشكلة تجابه الادارة هي ، مشكلة « العلاقـات الانسانية » ويبّن ان ذلك يتوقف على نوع التنظيم والقيادة وبنيــة الادارة وقوتها ، وعلى الشعور بالمسؤولية والى غير ذلك من الامور[2] •
وقد بحث ، Ramseyer » وآخرون عن نظرية الادارة Theory Administration » التي احدثت اثرا كبيرا في مجال البحث العلمي ؛ المتعلق بالسلوك الادارى • وقد توصلت هـــذه الدراسة الى تكوين مفاهيم جديدة في الادارة ، وكانت الفكرة التي وضعها في نظرية الادارة الفعالة ـ ان هناك (٣٧) عاملا مهما لاثبات نجاح الادارى ، وقد وحّدها تحت ستة مجموعات تتناول ، فلسفة المدير واتجاهاته الفردية وانعكاس ذلك عـلى المدرسة ، والبناء الاجتماعي النفسي ، والذكاء والشخصية المتزنة مع مراعاة طبيعة وتقاليد المجتمع ، وباستخدام هـذه الابعاد في سلوك المدير يمكن التوصل الى صيغة لدراسة القائد « الاداري » في التربية وتحليله[3] •

ب ـ البحوث في مجالات العلاقات الاجتماعية :

بالرغم من التفرعات والاختلافات الحالية في الدراسات المتعددة حـول

---

(١) Ibid., PP. 1246—1247.

(٢) Ibid., P. 1248.

(٣) Ibid., P. 1248.

هـذا المجال الا ان نتائج البحوث تؤكد عموما « بان دور القيادة الجماعية للاداري تزداد بصورة مستمرة » ، وقد اظهرت بحوث مجلس التربية الامريكية عن الادارة والعلاقات الاجتماعية ، بان هذه العلاقات قد نمت وتطورت خلال العشرين سنة الماضية .. واكدت على ضرورة معرفة الاداري الشيء الكثير عن جماعته والمجتمع ومن ضمنها « القيم والعادات » والتقاليد السائدة وعليه كذلك ان يفهم تركيب الجماعة والحالة الاقتصادية فيها[١] .

جـ ـ العلاقات بين اعضاء الهيئة التدريسية[٢] :

ان المجال العام للعلاقات الادارية لاعضاء الهيئة التدريسية ، قد اهتم به وقد اجريت عدة دراسات ، اشارت الى ان رضا المعلم له صلة « بمبدأ المشاركة » . ففي دراسة لـ (Chase) اظهرت الدراسة الى « ان الروح المعنوية ورضا المعلم » لهما علاقة بمدى مشاركة المعلم في التخطيط والنظام المدرسي وغيره ، ويدعم هذا دراسة بيد ويل (Bid Well) الذي اوجد ان ارتفاع الروح المعنوية له علاقة بمدى اخذ آراء المعلم بنظر الأعتبار ، وان رضاه يزداد عندما تحول تلك الآراء والقرارات الى تطبيق فعلي من قبل الادارة .

ودراسة اخرى لموير (Moyer) عن رضا المدرس ومشاركته بالعمل الأداري ، ومن نتائج هذه الدراسات ما يلي :ـ

١ ـ ان رضا المدرس عن الادارة متعلق مباشرة بالحد الذي يشارك فيه المدرسون في العمل الاداري .

٢ ـ ان رضا المدرس يزداد عندما تكون القرارات الصادرة مطابقة للواقع .

---

(١) Encyclopedia of Educational Research., PP. 1248—1249.

(٢) Ibid., PP. 1249—1250.

٣ ـ ان المدرسين اكثر رضا من الاداريين عن مهنتهم .

وقد اظهر « جدوين Goodwin » في دراسته حول « العلاقات الانسانية في المدرسة الثانوية » انها اقوى عند المدير الديمقراطي عنه من المدير الاستبدادي ، كما اوجد في دراسته كذلك ان هناك فرقا كبيرا بين فعاليات المدرسين والعلاقات الانسانية في المدارس الابتدائية عنه عند مدرسي المدارس الثانوية ، واوجد ان هناك علاقة ايجابية بين نشاط المدرس وعلاقاته الانسانية .

د ـ بحوث حول علاقة الادارة المدرسية نحو الطلبة :

ان من واجبات المدير الرئيسية : هو تخطيط وتنظيم وتنسيق الجهود لغرض تربية الطلاب على الضبط والنظام ، الذي هو جزء اساسي من تربيتهم الاخلاقية . وفي دراسة قام بها (مي نارد Maynard) حول العلاقات بين الادارة والطلاب : بيّن ان الادارة الاوتقراطية تولّد اتجاهات سلبية (مضادة) تجاه الطلاب ، بعكس الادارة الديمقراطية التي تولّد فيهم اتجاهات سليمة ملؤها الحب نحو مدرستهم ، فيصبح العمل المدرسي مفيدا ومنتجا[١] .

الضبط (Discipline) ان مسؤولية الضبط في المدرسة ، تبقى وظيفة دائمة للمدير ، وقد وجد « كازميك Kazamek » في دراسته ، ان الضبط في المدرسة يسهل فيما اذا ساهم الطلبة بجهودهم الخاصة . وان المدرسين الذين يشعرون بان لهم سلطة ، هم اقل المدرسين اثارة للمشكلات الطلابية ، واقل اثارة لمشكلات السلوك[٢] . والى جانب هذه الدراسة اظهر الاستاذ « مورهاوس Moore—house » في احدى دراساته لمشاكل

---

(١) Ibid., P. 1250
(٢) Ibid., PP. 1250—1251.

الضبط ان (٢٢٪) من مشاكل طلاب المدارس الثانوية في امريكا يمكن ارجاعها الى نفور الطلاب من سيطرة المدرسين عليهم[١] .

هـ ـ البحوث الخاصة بالادارة الديمقراطية :

لقد عرفت « الادارة الديمقراطية في المدرسة » : بانها استخدام النقاش الحر ، واصدار القرار حول جزء من جميع المعنين في اقرار الاهداف او الاغراض المرجو الحصول عليها ووسائل او خطط بواسطتها يمكن الحصول على الاهداف وقبول المسؤولية الكاملة لاعمالها او قراراتها . وان احدى واجبات المدير المهمة تنحصر في تقدير وتثمين حالة المدرسين واعضاء الجماعة والطلبة للمشاركة في المسؤوليات حسب قدرتهم تحت اشرافه . هذا وان بعض الدراسات لم توجد اية اختلافات في نشاط المدرس وعلاقته في ظل الادارة الديمقراطية او السلطوية . الا ان (Sugg) في دراسته اظهر ان المدارس المنظمة ديمقراطيا ، تعدت المدارس ذات النظام السلطوى في الادارة في كمية ونوعية البرامج التعليمية والارشاد والتوجيه والخدمات الاخرى التي تقدمها كما وجد (البرن Alpren) في دراسته عن تقييم الادارة المدرسية (ان المدرسين اقدر من المديرين انفسهم في وصف سلوك وتصرفات المديرين)[٢] .

٤ ـ الادارة في برامج المدرسة :

ان تنفيذ الاهداف التربوية هي من اهم وظائف الادارة ، واثبتت البحوث والدراسات التي قام بها كل من (دوكلاس Douglass) وكريك (Krug) وكارلسون (Carlson) بان : الادارة الفعالة متعلقة بتحسين

---

(١) انظر ما جاء في : حسن الدجيلي ـ اصول التربية الثانوية ، مطبعة الرابطة ـ بغداد ١٩٥٥ . ص٢٢٥ .

(٢) Encyclopedia of Educational Research., Op. Cit., P. 1251.

طرق التدريس ، وخبرات التعليم في الصف والمختبر والمكتبة ، وساحة اللعب ، او في النشاط الخارجي ، كذلك اثبتت ان البرنامج التدريسي له اسبقية عالية في هذا المجال •

أ ـ تنظيم النشاطات : ان برنامج نشاط الطالب في المدرسة الثانوية ، قد تطور بصورة ملحوظة في الثلاثين سنة الاخيرة ، وفي رأى سلطات المدرسة الثانوية ان نشاطات ينبغي ان يحسب لها حساب وتلعب دورا كبيرا ، وقد اعترف الكثيرون بالقيمة التربوية للنشاطات المدرسية • كما كتب عنها المؤلفون والباحثون التربويون امثال (Johnston) ويدرك اكثر الاداريين المساهمة الايجابية للنشاطات التي يجب التخطيط لها ، والعمل على تطويرها وقد حلل تومبكنيس « Tompkins » بعض التطبيقات المعينة في تطوير برامج النشاط الجيد ل (٤٢) مدرسة ثانوية واوصى الادارة بايجاد توازن افضل بين برامج النشاط وبين المناهج الدراسية المطبقة واعتبار النشاط جزءا لا يتجزأ من البرامج التعليمية •

ب ـ الخدمات المساعدة (Auxiliary Services) : بما ان المدارس الثانوية ازدادت من حيث الحجم وتعقدت ، فقد بدء الاهتمام برعاية النشاطات والخدمات المساعدة مثل : خدمات الارشاد والتوجيه ، والمكتبة والكافيتريا (المطعم المدرسي) وخدمات الصحة والنقل ، فقد اصبحت مهمة نالت اهتمام الباحثين بالدراسة فيها •

خدمات التوجيه والارشاد : لقد اظهرت الدراسات التي قام بها كل من بيلس (Beals) وسورنسون (Sorenson) وكذلك دراسات جونس (Jones) وميلر (Miller) في عام ١٩٥٣ : بان المدير هو الرأس الفعال في خدمات الارشاد والتوجيه في المدرسة • ووجد ايضا بان

الارشاد يجب ان لا يكون وقفا على المدير وحده ، وانما هي مسؤولية بقية اعضاء الهيئة التعليمية ايضا • ويعتبر التوجيه والارشاد وظيفة اساسية في برامج المدرسة ، وخاصة في المدارس الكبيرة ، اما المدارس الصغيرة فقد تبين ان الخدمات الخاصة بالارشاد تقتصر فقط على الاستشارات وخدمات الابداع الفردى • وقد عزى ذلك الى قلة الاختصاصين والمدربين المختصين في الارشاد والتوجيه •[1] •

الخدمات الصحية المدرسية[2] : لقو وجهت العناية الى الخدمات الصحية بصورة متزايدة خاصة في الاعوام الاخيرة ، مع العلم بانه اعتبرت الصحة منذ امد بعيد ، كهدف من اهداف التعليم ، فقد درس ويشك (Wishik) عينتين من الادارة الخاصة « بالخدمات الصحية المدرسية » : احداها تعمل بواسطة شعبة الولاية ، والاخرى بواسطة شعبة الاقليم • وقد اثبتت وكشفت الدراسات والابحاث التي قدمتها مؤسسة (N. EA. Research Division) عن مدى اهتمام الولايات المتحدة الامريكية بالخدمات الصحية في المدرسة وتقديم التسهيلات الصحية لها • كما اقترحت بعض الدراسات الادارية ، خطط مناسبة لتقديم خدمات صحية أفضل للمدارس كافة[3] •

ثانيا ـ البحوث والدراسات الاجنبية :ـ

اجريت بحوث ودراسات كثيرة في مختلف مجالات الادارة المدرسية في الخارج وبصورة خاصة في (U.S.A.) وبانظر للتداخل والتشابه بين هذه الابحاث والدراسات رأينا الاشارة الى بعضها « بالانكليزية » والتعليق على بعضها الآخر ، بقدر ما يتعلق البحث بدراستنا :

---

(١) Ibid., PP. 1252-1255.

(٢) Ibid., P. 1255.

(٣) Encyclopedia of Educational Research., P. 1255

١ - Pounds, Haskin: Problems of School Administration as: Perceived by Superintendents in Arkansas Arkansas, U.S.A.

٢ - Lyons, James W: A Study of the Administrative Problems, Work Environment, experience and Recommended Curricular, Preparation of the College Union Director (Indiana U.S.A.) (٢)

٣ - Schaeffer, Forrest, R., Case Studies in Secondary School Administration, Temple, U.S.A. (٣)

٤ - N.A Pitt and N. Dyhimi., Imporving the Education of Leader. (٤)

٥ - Bossing, Nelson L., Wanted: A New Leader-ship the National Association of Secondary School Principals, No. 138, April, 1946.

٦ - Glen, Terrell, JR. and Joy Shrefler: A Developmental Study of Leadership, University of Colorado and Lorain, Ohio, U.S.A. (٥)

---

(٢) Research Studies in Education, Published by PHI DELTA, Inc., (Bloomington, Indiana, 1962) PP. 5-78.

(٣) Research Studies in Education., 1961, P. 5.

(٤) The Ministry of Education, the Educational Conference for rural areas, published by Department of Education, Tehran: Iran, PP. 38-40.

(٥) Journal of Educational, Research (vol, 52, No. 2 October 1958) Publications, Inc. Madisons, Wisconsin, U.S.A., PP. 69-71.

٧ ـ Hanes Roy Charles: A Study of Leadership Behavior and its effects upon the Moral and Attitudes of teachers in Selected Secondary Schools Clorado State, U.S.A.

٨ ـ Thomas L. Fred: An Analysis of the Instructional Leader ship of the Secondary Principal in the Decision-Making Process-Arizona, U.S.A. (١)

والذي يهمنا هنا ان نتعرف على أهم الدراسات والبحوث التي تمت في مجال الادارة والقيادة المدرسية ، والتي لها بعض الصلة بجوانب واتجاهات بحثنا :

١ ـ دراسات القيادة **"Leadership"**

اولا ـ دراسة ستوكديل **Stogdill**

Rolf. M. Stogdill, "Personall Factors Associated with Leadership". (٢)

قال الباحث ستوكديل (Stogdill" في عام ١٩٤٨ بتدقيق (١٢٤) دراسة على علاقة « عناصر الشخصية بالقيادة » وفيما يلي بعض نتائجه :

١ ـ النتائج التي تعززها أدلة ايجابية من (١٥) دراسة أو أكثر .

أ ـ ان الشخص الذي يشغل منصب القيادة ، يتعدى العضو المتوسط في مجموعة من الاوجه الآتية :

١ـ الذكاء ٢ـ الدراسة ٣ـ له قابلية في تحمل المسؤوليات

---

(١) Research Studies in Education, 1961-OP. Cit., PP. 5-6.

R. M. Stogdill: "Personal Factors Associated with Leadership, A Survey of the Literature Journal of Psychology, XXV (1948, N.Y.) P. 63.

٤ـ النشـــاط والمشاركة الاجتماعية ٥ـ الحـــالة الاجتماعية والاقتصادية .

ب ـ ان الصفات والخبرات المتطلبة من القائد ، تقررها الى حد بعيد متطلبات الوضع الذي يعمل فيه كقائد .

٢ ـ النتائج التي تعززها أدلة ايجابية من (١٠) دراسات أو أكثر :ـ

أ ـ ان الشخص الذي يشغل منصب القيادة يتعدى العضو المتوسط في مجموعته في الاوجه الآتية :ـ

١ـ الصفة الاجتماعية ٢ـ المبادرة ٣ـ المثابرة ٤ـ كيفية انجاز الاعمال ٥ـ القدرة على التكيف ٦ـ الثقة بالنفس ٧ـ الصراحة والبصيرة في المواقف ٨ـ التعاونية ٩ـ الشعبية ١٠ـ الثبـات الانفعالي ١١ـ الفصاحة .

لذلك فان القيادة ليست مسألة حالة « سلبية » بل تتجلى القيادة من خلال مشاركة المدير المجموعة ، ويعرض طاقته لمساعدة هذه المجموعـة لانجاز واجباتها .

ثانيا ـ دراسة مايرز Robert B. Myers (١)

قام مايرز في عام ١٩٥٤ بوضع تحليل لاكثر من « ٢٠٠ » دراسة في القيادة ، والتي ظهرت في الخمسين سنة الماضية . وفيما يلي خلاصة لنتائج ما برز بشأن العلاقة بين سمات الشخصية والقيادة :

١ ـ ليس هناك علاقة بين الصفات الجسمية والقيادة .

---

(١) Robert B. Myers: "The Development and Implications of a Conception of Ieadership Education", Doctoral Dissertation, University of Florida, 1954 P. 107.

٢ ـ بما ان القائد يميل الى كونه أكثر ذكاء من الآخرين في الجماعة التي يعمل فيها ، ولكنه تبيّن لعدم وجود علاقة مهمة بين الذكاء العالي والقيادة .

٣ ـ قابلية في مواجهة المشكلات .

٤ ـ ان الصفات التالية ترتبط بالقيادة : البصيرة ، والمبادرة ، والتعاون ، والطموح ، والمثابرة ، والاستقرار العاطفي ، والحكم والشعبية ، وخبرات الاتصال . من هاتين الدراستين يتضح لنا ان كلا من ستوكديل "Stogdill" وماير "Myers" متفقان بشأن علاقة روابط الشخصية مع القيادة وبينت هذه الدراسات بوضوح ان الافتراض القائل « ان القادة يولدون ولا يصنعون "Leaders are born, not made" امر خاطىء الى درجة كبيرة .

اما الرابطة الموروثة الوحيدة التي لها علاقة بالقيادة هي « الذكاء » مع ان هذه العلاقة كانت منخفضة أيضا ، حيث بحثها ستوكدويل "Stogdill" في (٣٣) دراسة . فوجد ان بقية العوامل الشخصية الاخرى مكتسبة ولذلك فهي خاضعة للتعديل والتدريب والخبرة والتجربة .

٢ ـ دراسات حول « التنظيم المدرسي والادارة المدرسية » :

لقد اسهمت البحوث والكتابات الحديثة في تكوين المفاهيم الحديثة في مجالات التنظيم المدرسي والادارة المدرسية ، وقد جرت هذه الدراسات والابحاث بصورة خاصة في (U.S.A.) نشير الى بعضها :

أ ـ J.B. Edmonson, Joseph Roemer, and Francis L. Bacon, The Administration of Modern Secondary School.

وفي دراسته هذه أشار الى واجبات المدير ، وبيّن الى ان واجباته في الماضي كانت تقتصر لتمشية وانجاز الكورسات في مدرسته وادارة ماليته ، وتنظيم جدول المواعيد الدراسية وصيانة الابنية والمحافظة عليها •

وكانت تقاس كفاءة المدير - باصدار الاوامر الجيدة في المدرسة ، وفي تمشية الاعمال الادارية الروتينية الى مرؤسيه • وقد وضع كذلك قائمة بواجبات المدير في المدرسة الحديثة وحددّها بـ (٤٤) واجبا رئيسيا تتعلق بالادارة والتنظيم المدرسي والطلاب والهيئة التعليمية ، والعلاقات الانسانية والاشراف على سير العملية التربوية[١] •

ب - C. B. Manley : Secondary Sochool Organization and Schedule making for the Integrating Curriculum.

وقد تطرق "Manely's" [٢]في بحثه الى جملة أمور تتعلق بالتنظيم المدرسي ودور المدير في تطوير البرامج التعليمية ، والاشراف على سير التدريسات وقد وضع معيارا لتنظيم جدول المواعيد الدراسية نص على :-

١- المـرونه .Flexibility ٢- مدى مناسبتها للهيئة التدريسية
٢- مدى مناسبتها للتوجيـه والارشاد ٤- مدى مناسبتها لاتمـام المناهج الدراسية •

وأكد انه يجب تطوير هـذه الجداول الدراسية بحيث يمكن ان

---

(١) J.B. Edmonson, Joseph Roemer, and F.L. Bacon., The Administration of the Modern Secondary School, rev. ed (N. Y. the Mac-Millan Co., 1953).

(٢) C.B. Manley., Secondary School Organization and Schedule Making for the Integrating Curriculum. Type B, project, Teachers College, Colombia University, 1941) PP. 141-144.

توافق المعلمين لاتمـــام أو اكمـــال متطلبات التعليم "Integrating Learning."

جـ - Stuart E. Dean: Elementary Administration and Organization.

وكانت هذه الدراسة تهدف الى دراسة الادارة المدرسية وتنظيمها ، وقد بنيت هذه الدراسة على استفتاء مكون من (٤٦) سؤالا وموقف وجه الى ادارات المدارس في (U.S.A) كافـــة ، توصلت الدراسة الى نتائج هامة سهلت مهمتها في تقييم ادارة المدرسة الابتدائية والتعرف على مشكلاتها وتطويرها الى الاحسن(١) .

٣ - دراسات عن عمل المدير والافادة من اليوم المدرسي :

في هذا المجال قامت بحوث ودراسات كثيرة نشير الى بعضها حسب تسلسلها الزمني لاهميتها ، وصلتها ببعض جوانب دراستنا :

١ - دراسة دافيس (Davis)

(عام ١٩٢١) حول كيفية قضاء المدير لاعماله اليومية .

وكانت النتائج التي حصل عليها كالآتي :-

١ - تفقد الابنية	Inspecting the building.	٩ر٥٪
٢ - التدريس	Teaching.	٢١٪
٣ - الاشراف	Supervising.	١٤ر٩٪
٤ - الاجتماع بالمعلمين	Conferring with Teachers	٧٪
٥ - مقابلة التلاميذ	Inter viwing pupils.	٧٪
٦ - الحديث مع زوار المدرسة (اولياء الامور) .	Talking with callers	٧٪

---

(١) Stauart E. Dean., Elementry School Administration, and Organization. (A National Survey of Washington. D.C., 1963) PP., 1-126.

٧ ـ متابعة وتنفيذ الفعاليات الطلابية ٧٪
Attending to Student Collateral Activities.

٨ ـ الاشراف على المجالس المدرسية . Incharge of sesion Rooms ٩ر٥٪

٩ ـ الاعمال الكتابية الادارية (الروتينية) . Routine office work ١٤٪

١٠ـ في اعمال مدرسية خارج المدرسة ٧٪
Attending to Civic, and out of school professional matters. (١)

٢ ـ وفي دراسة(٢) لـ (Billetts) عام (١٩٣٢) لمعرفة عمل المدير اليومي اعطت النتائج التالية(٢) :

١ ـ الواجبات الادارية	Administrative duties	٢٢ر٩٪
٢ ـ الواجبات الكتابية	Clerical duties.	١١ر١٪
٣ ـ العلاقات العامة	Public relations	٧ر٣٪
٤ ـ البحوث (الفحوص)	Research.	٣ر٨٪
٥ ـ الاشراف	Supervision.	١٥ر٢٪
٦ ـ التدريس	Teaching.	٣٦ر٥٪
٧ ـ التوجيه والارشاد	Guidence.	٦ر٣٪
٨ ـ فعاليات اخرى	Other activities.	٠ر٣٪

٣ ـ وفي دراسة لكايت George G. Kyte عام ١٩٤١ حول المدير اثناء العمل: بحث عن الكيفيةالتي يعمل فيها المدير اثناء العام الدراسي(٣) .

(١) C. O. Davis, "Duties of High School Principals, part 1, 20th Year book, North Central Association, 1912, P.P. 94-69.

(٢) National Survey of Secondary Education Bulletin, No. 17, Washington, U.S. office of Education, (1932. P. 117).

(٣) George G. Kyte., the principal at work, Ginn and Company (Boston: 1941) Ch: 14-23.

٤ ـ وفي عام ١٩٥٠ قام كل من « ستوكديل Stogdill و « جيتسلر » و « بارستون » والجمعية التعاونية للادارة المدرسية في الولايات المتحدة الامريكية ، بدراسات حول كيفية استخدام المديرين لليوم المدرسي والافادة منه من اجل رفع مستوى المدرسة وكفاءتها ·

وقد كشفت جميعها عن حقيقة هامة ، وهي : « ان المديرين يعجزون عن تخصيص جزء كبير من وقتهم للاعمال الفنية ، ورفع مستوى العملية التعليمية » ·

٥ ـ ثم اجريت دراسة (عام ١٩٥٣) في ولاية كاليفورنيا من قبل "H. Curtis David." (١) عن كيفية قضاء المدير لوقته اليومي ، اعقبه كل من بوردمان "Board Man." ودوكلاص "Douglass" وبنت "Bent" (٢) : واستنتجوا بان المدير في المدرسة الثانوية يقضي معظم وقته اليومي في (حل مشكلات الادارة المدرسية بدلا من قيامه في تحسين وتطوير البرامج التعليمية في المدرسة) ·

٦ ـ وفي عام ١٩٥٤ اجريت دراسة مسحية ل (٢٥) مدير مدرسة ثانوية في ولاية مشيكان(٣) كان المعدل الذي خرجت به هذه الدراسة كالآتي :

١ ـ الوظيفة الادارية Administrative duties. ٢٢٫٩٪

٢ ـ شؤون التدريس في الصفوف Teaching Classes. ٧٪

٣ ـ الاشراف Supervision. ١١٫٧٪

٤ ـ الاجتماع (المداولة) مع المدرسين · Conferring with teachers. ٩٪

---

(١) H. Curtis Davis "Where Does the time Go ?" Jornal of Secondary Education (Vol. 28, No. 6. October N.Y. 1953) P. 349.

(٢) Charles W. Board man. H.R. Douglass, and K. Bent Houghton Miffine Co., 1953) P. 95. Democratic Supervision in Secondary School, (N.Y :

(٣) Roland C.Faunce., Secondary School Administration, New York : Harper Brothers, Publishers). P.P. 90—92.

٥ ـ الاجتماع مع التلاميذ. Conferring with pupils. ٦ر٥٪

٦ ـ الاجتماع مع الاباء. Conferring with parents. ٣ر٧٪

٧ ـ اجتماعات مجلس المدرسين Teacher meetings and Committees. ٥ر٩٪

٨ ـ الاجتماعات مع اولياء الطلبة. Parent meetings. ٢ر٥٪

٩ ـ تنفيذ شؤون المجتمع . Attending Community aflairs ٦ر٥٪

١٠ـ الاضابير والسجلات Records. ٦ر١٪

١١ـ تفتيش الابنية وصيانتها . Supervising building maintenance. ٣ر٥٪

١٢ـ تخطيط جدول مواعيد الدروس وغيرها . Planning Schedules. etc. ٦ر٤٪

١٣ـ شتى الفعاليات Miscellaneous activities. ٣٪

١٤ـ فعاليات الطلبة Student Activities. ٧ر٢٪

وقد طلب من المديرين في هذه الدراسة بتكملة الجملة التالية :

لو قدّر لي من التصرف في عملي اليومي ، فسأحاول صرف اكبر وقت مما اصرفه الآن في ....

If I could change things, I'd try to spend more time than I do now on.................?

فكانت نتائج اجاباتهم لهذا الطلب كالآتي :ـ

(١٣) من (٢٥) طلبوا « الاشراف » و (٨) منهم طلبوا « زيارة الصفوف و (٥) منهم طلبوا الاجتماع بالطلاب و (٤) منهم الاجتماع بالمعلمين و (٤) لتخطيط امور المدرسة .

٧ ـ ثم تبعت هذه الدراسات ، دراستان (عام ١٩٥٨) لكل من موزايس ماري[١] .

(١) Maurice E. St. Mary "Elven months for School Administration, American School Board Journal, June, 1958, PP. 26—28.

Maurice E. St Mary. وهارولد ماكبي (Harold V. Mc Abee) (١)
عن الوقت الذي يقضيه المدير في الاعمال اليومية المختلفة ورأى المديرين في كيفية توزيع عملهم اليومي ، فيما لو توفرت لديهم الاجهزة الادارية والكتابية . وفي هذه الدراسة اجريت بعض المقارنات بين الوقت الذي يقضيه المدير فعلاً « Actually Spent » في مجالات العمل والوقت الذي يفضل المدير قضاؤه في مجالات العمل الاخرى (Principal's Opinions) ثم اجرى مقارنة بين هذه المجالات ورأى المسؤولين عن التعليم (Authorities Opinions)

٤ ـ مجالات أخرى سارت فيها البحوث في الادارة المدرسية منها :

أ ـ دراسة ستوكديل « Stogdill » عن علاقة العمر الزمني للمدير بنجاحه في الادارة ، فقد قام بتحليل (٦) دراسات عن هذه العلاقة ، وقد أسفرت هذه الدراسات الستة عن ان « المدير او القائد الجيد الناجح » هو المدير الشاب (Better Leader are Younger) ، ثم حلل عشرة دراسات فأسفرت نتائجه على ان القادة او المديرين الناجحين هم من كبار السن . وحلل (١٧) دراسة اخرى ، فتوصل الى نتائج اخرى وهي ان نجاح القائد او المدير مرتبط بالمواقف المختلفة (differ with the Sifuation) وان العلاقة بين « العمر والنجاح » قد يكون ضعيفا ، واظهرت دراسات اخرى كذلك على ان هناك عوامل اخرى تؤثر على نجاح المدير في مهمته منها : الحيوية والنشاط والصحة والمظهر والذكاء (I.Q) والثقة بالنفس والاستقرار

(١) Harold V. Mc bee., Time for the Job., "Bulletin of the Nassp. Vol, 42, No. 236. March, 1958, P. 41.

العاطفي والتبصر في الامور .

وقد اكد ستوكديل « Stogdill » ان القيادة الكفوءة لها علاقة كبيرة بالمهارات الاجتماعية « Social Skills » مثل : الفصاحة ، والتوافق ، والمقدرة الاجتماعية والدبلوماسية ، والحصافة واللباقة والشعبية(١) .

ب ـ دراسة كيمبول ويلز (Kimbal Wiles) التي تمثل نوعا من البحوث التي اجريت على : « العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية » واهمية توزيع السلطة والمسؤولية بين هيئة المدرسة، وميّز بين المدير الذي يسير عمله على السيطرة على الجماعة « A Power—over » فانه يحد من نشاط الجماعة ومواهبهم. اما المدير الذي يسير على سياسة السيطرة مع الجماعة « Power—with » والذي ستكون وظيفته هي تطوير الشعور بالمسؤولية الذي سيقود الجماعة الى تحقيق الاهداف(٢) .

جـ ـ البحث الذي قام به ليونارد « Leonard L. Murdy » على العلاقات الانسانية في ادارة المدرسة الثانوية ودور المدير في تنظيم هذه العلاقات فقد وجد ليونارد موردى « Murdy » بان العلاقات الجيدة يترتب عليها ما يأتي « ان كل فرد من افراد المجموعة يفهم واجباته ومسؤولياته ، ويتجلى العمل المشترك المبني على التعاون ، واعتبر المدير مركزا للعلاقات

---

(١) R.M. Stogdill., Personal Factor Associated with Leadership, Survey of Literature, PP. 35—37.

(٢) Kimball Wiles., Supervision for better school, (ed, Engle—wood Cliffs, N.J. Prentice—Hall, Inc., 1955) PP. 161—167.

الانسانية الحسنة(١) .

د - واظهرت دراسة « كرفش Griffiths » التحليلية للسيطرة والسلطة عن ثنائية الاتجاه الديمقراطي والاوتقراطي في السلوك القيادي في الادارة المدرسية ، ففي الاتجاه الديمقراطي : السيطرة تنبع من الجماعة ، وهي محصلة لقدرتهم . اما في الادارة الاوتقراطية : والتي تبني على السيطرة على الجماعة ، فلا يستطيع المدير ان يقيم علاقات تعاونية بين افراد هيئة المدرسة(٢) .

بهذا القدر سأكتفي باستعراض هذه الدراسات والابحاث في مجالات الادارة المدرسية بالنظر للتشابه والتداخل بين اكثرها .. وان اغلب هذه الدراسات تناولت وصف ودراسة ادارة المدرسة الثانوية من وجهة القيادة ، والسلوك الاداري ، وواجبات المدير ، وكيفية توزيع عمله اليومي والعلاقات الانسانية في المدرسة الثانوية ، والمشكلات التي تواجه المدير في مدرسته ، وعن التنظيم والضبط المدرسي وغيرها من مجالات واتجاهات المدرسة الثانوية الحديثة .

ثالثا - البحوث والدراسات العربية :

حاولنا استقصاء الابحاث والدراسات التي اجريت في البلاد العربية . ونرى ان البحث التالي له علاقة ببعض جوانب بحثنا :

---

(١) Leonard L. Murdy "Perceptions of Iterpersonal Relationship among Secondary School Administrators., dissertation, University of California 1962) PP. 60—67.

(٢) Daniel E. Griffiths, Human Relations in School Administration, (New—York : Appleton Century Crofts, Inc., 1958) Chap : 5—6.

أ ـ **الجمهورية العربية المتحدة :**

١ ـ بحث الادارة والحاجة المتزايدة للقيادة الادارية وعلاقتها بالانتاج :

للدكتور مختار حمزة ـ الذي اعد والقي في مؤتمر بحث المشاكل الادارية المقارنة في القاهرة وبالنظر لاهميته نرى ان نعلق على الجوانب التي لها صلة بموضوع بحثنا: فالباحث تطرق الىمفهوم القيادة « Leadership » والرئاسة Headship » » وفرّق بينهما : وبيّن الى ان « القيادة » تنبع من الجماعة ويشعر الاعضاء بالحاجة اليهـا وتؤمن بأهـداف الجماعة وتشعر بمشاعرها وتستمد منها سلطاتها • اما الرئاسة فتستمد من سلطة خارجـة عن الجماعة ، ويقبل الاعضاء سلطاتها خوفا من العقاب ـ والرئيس مفروض على الجماعة وبينه وبينها تباعد اجتماعي كبير ويهمـه الابقاء عليه صونا لمركزه •

وبالرغم من تلك الفروق التي ذكرناها بين « مفهومي القيادة والرئاسة » فانهما لا يعدان منفصلان تماما ، وقد اشار الباحث الى ان نهضتنا الحاليـة وثورتنا الاجتماعية والصناعية لفي مسيس الحاجة الى التقريب من هذين المفهومين : « الرياسة والقيادة » اما عن وسائل هذا التقريب : فهو ما اراد الباحث في بحثه تقديم بعض نتائجه : وقد أعدّ الباحث استفتاء به مجموعة كبيرة من الاسئلة وقد اختصر عددها بعد التجريب على نطاق ضيق ، فاصبح العدد (٥٩) سؤالا ، تضمن معظم عناصر الاشراف والقيادة ، والتي افترضها انها عناصر ذات اثر فعال في الانتـاج ، وتفرق بين القيادة الناجحـة وغير الناجحة •

وقـد تم تجهيز (٨٠٠) صـورة من الاسـتفتاء لتطبيقها في المعامل والشركات ، وقد تم اختيار عينة من الردود على هذه الاستفتاءات بطريقـة عشوائية بلغ عددها (٢٠٠) استفتاء •

تعليق على النتائج :ـ لقد تبيّن ان هناك عوامل تؤثر عـلى الادارات

فتجعلها كفوءة منتجة وغير كفوءة ومنتجة ، وتتوقف كما جاءت في الأستفتاء تحت عناوين ثلاثة هي :ـ

اولا ـ العلاقة بالرئيس الاعلى ، ثانيا ـ العلاقة بالمرؤسين . ثالثا ـ وسائل الاتصال (من حيث اصدار التعليمات والاوامر وتنفيذ القرارات ، والاستماع الى المرؤسين ... الخ) . وقد اتضح له بان موضوع القيادة والاشراف يرتبط كل الارتباط بكثير من موضوعات الادارة العامة والتنظيم والاختيار والتدريب وما اليها .

وقد استنتج من الاستفتاء بان من اهم عناصر القيادة هو موضوع : « العلاقات الانسانية » والتفاعلات بين افراد الادارة الواحدة في داخل مجال العمل وخارجه وقد اتبع الباحث المقابلات الشخصية « Personal Inter Views » للمديرين الذين اسهموا في ملء الاستمارات حتى يتبين وجهة نظرهم بوضوح اكثر ، وفيما يلي بعض ما اتضح له من هذه الدراسة لميزات القيادة الناجحة والقائد الناجح :

١ ـ تتطلب القيادة الناجحة تحديدا واضحا للسلطات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد في الادارة مهما كان مركزه ، وان يلم كل شخص بحدوده تماما وبكل وضوح .

٢ ـ اتضح من الاستفتاء ان في القيادات الناجحة من بين (٨٩) ادارة نجد (٨٥) قائدا ملمين بالسياسة العامة للمؤسسة ، وقد علموا بدورهم على ابلاغها لموظفيهم في (٧٦) حالة . وظهر العكس في القيادات الاخرى غير الناجحة .

٣ ـ ان تحديد السلطات والمسؤوليات في ضوء السياسة العامة للمؤسسة ينبغي ان يتمشى معه جنبا الى جنب امران آخران وهي :ـ

أ ـ ان يكون للمدير حرية التصرف في معظم الامور •

ب ـ ان يكون من حقه اعطاء قرارات نهائية في كثير من الموضوعات•

٤ ـ وهذان الامران يجب ان يتمتع كل موظف مهما كان مركزه ، فحرية التصرف واتخاذ القرارات يمكن ان يتما في جميع المستويات ، وهـذا يتطلب الاخذ بمبدأ التفويض ، تفويض السلطات وتفويض الواجبات•

٥ ـ ولما كان سير العمل يتطلب بين كل حين وآخر وضع خطط للتنفيذ ، ولما كان هناك وسيلتان رئيسيتان لوضع هذه الخطط : احداهما ان يجتمع المدير أو المشرف أو الرئيس بمرؤوسيه ليبلغهم الخطوات التي يجب عليهم اتباعها أو قد لا يجتمع بهم وانما يكلفهم كتابة بما يريد ، وثانيهما ان يجتمع القائد بموظفيه لشرح الموقف واظهار الحاجـة لوضع خطة تنفيذ في موضوع معين او تبادل الرأى حتى يصلوا الى انسب الحلول ، فتنبع منهم الاقتراحات ويتعاونون على تنفيذها ومراقبتها حتى تتم على الوجه الذي يرتضونه جميعا •

والنوع الاول : هو ما يطلقون عليه « قيادة استبدادية او اشـرافية » « Authoritarian Approach » والنوع الثاني : هو ما يطلقون عليه قيادة ديمقراطية « Democratic Leadership » او مشاركة « Participative Approach » فقد ابرز الباحث بعض مظاهر القيادة الديمقراطية (كما اتضح له من نتائج الاستفتاء) وقد اشـرنا نحن بدورنا في دراستنا كذلك الى هذه الجوانب عن مفهوم الادارة والقيادة الادارية في المدرسة •

٦ ـ التأكيد عـلى اهمية الاجتماعات المشتركة للنظر في عمل وظروف موظفيـه ومقترحاتهم والصعوبات التي يلاقونهـا ومشاكلهم (ان وجدت) ، ولا يجوز ان يشعر الموظف بان كل ما يهم القائد هـو

العمل والانتاج بصرف النظر عن الموظف ووقته وصحته وصعوباته ومشاكله . وقد ابرز هذا الاستفتاء اهمية العامل الانساني في كل خطوة من خطواته .

٧ - اثبت الاستفتاء بصورة قاطعة : « ان القيادة الناجحة هي تلك التي تحتجز نسبة مناسبة من الوقت للاجتماع بالموظفين في اجتماعات عامة واخرى فردية وايدت المقابلات الشخصية اهمية هذا الاجراء لصالح الافراد ولصالح الانتاج وابرزت اجابات المديرين ان نسبة كبيرة من اوقات القادة (المديرين) تضيع فيما اطلق عليه (اعمال اخرى) ، وقد اتضح ان معظمها لا يقع ضمن اختصاصات الادارة .

٨ - ولا يعني اجتماع المدير بموظفيه التدخل في كل صغيرة وكبيرة بل على العكس تماما. لقد ثبت ان الاشراف العام General Supervision « يؤدى الى نتائج افضل من الاشراف عن قرب « Close Supervision

٩ - وفي القيادات الناجحة التي يكون الاشراف فيها على الاعمال اشرافا عاما ، نجد في الوقت نفسه ان الموظف يشعر بان قائده قريب منه . فيستطيع ان يلجأ اليه كلما اراد ليجد اخا اكبر يوجهه ويشعره باحترامه ويتقبل اقتراحاته ويستمع لاعتراضاته ويناقشه فيما يريد ، بل ويشترك معه في النشاط الرياضي وفي الرحلات والحفلات وغيرها من اوجه النشاط الاجتماعي .

وقد اتضحت جميع هذه العناصر في كثير من اسئلة الاستفتاء وخاصة في القسم الثالث الخاص بوسائل الاتصال .

١٠- وطبيعي ان مثل هذا الجو الاداري الاجتماعي الصحي يعمل على خلق روح معنوية عالية تعتبر باعثا قويا لكل موظف لان يبذل كل جهده في ثقة واطمئنان وان يؤدي واجبه بل وأكثر من الواجب

بارتياح تام وان يحرص على عمله ويواظب على أدائه .

١١- ويرتبط بهذا الموضوع ارتباطا كبيرا « نظام الجزاءات - أي الثواب والعقاب » ووسائل التقدير متعددة وبعض القادة يعيرونها أهمية ، والبعض الآخر لا يعيرها أي أهمية فينفر موظفيه من العمل معه في الادارة التي يشرف عليها ويطالبون بالنقل الى جهات أخرى يمكنهم فيها تقديرا . والقائد الناجح يهتم اهتماما كبيرا ببحث حالة الموظف الذي يخطيء ومناقشته لغرض توجيهه الى الطريق السليم .

٢١- ولما كان التوجيه - من أهم وظائف القائد الناجح فان التدريب وهو احدى صور التوجيه - يعتبر ضروريا للارتقاء بمستوى اداء الاعمال والارتقاء بمستوى الموظفين في الوقت نفسه .

تلك بعض الحقائق التي ابرزتها الاحصاءات في هذه الدراسة والتي يحتمل الا يكون فيها جديد سوى انها اوضحت بطريقة عملية ان هناك نوعين من الادارات ، وان بعضها اكثر نجاحا من البعض الاخر . واشارت الى بعض العوامل التي أدت الى هذه الفروق كما نبهت بضرورة رسم برامج لتحويل الرؤساء الى قادة .

والقيادة تتطلب كثيرا من الاستعدادات المعروفة ، واعداد القادة لا يتم بمجموعة من المحاضرات والتدريب على أساليب جامدة محدودة ، بل ان الامر اكبر من ذلك واكثر تعقدا ، والقيادة كما هو معلوم موقفية « Situational » والشخص الذي يصلح للقيادة في موقف معين قد لا

يصلح لها في موقف آخر ، والامر يتطلب منه بصيرة نفاذة وسرعة ادراك وتقدير للمجال الذي يعمل فيه ، ولجميع القوى المؤثرة في المجال والتي تتفاعل وتتداخل بعضها مع البعض الآخر .

ويتطلب لذلك من القائد ان ينمو شخصيا وعليه ان يعمل على تنمية قدراته في الاتجاهات . كما عليه ان يطلع ويبحث في الوسائل العلمية ، وان يستعين بمن يساعده على الوقوف على احدث ما وصل اليه العلم في النواحي التي يكون مسؤولا عنها .

وأخيرا فالبحث هذا له اتجاهه الخاص فهو يتعرض لمفهومي الادارة (القيادة) والرياسة والفرق بينهما ، والعمل الى التقريب بينهما والعوامل المؤثرة فيها وانه ينطبق – كما اشرنا – على بعض جوانب بحثنا من حيث مفاهيم الادارة الحديثة ومميزات القيادة الناجحة ، وما ينبغي ان يتصف به القائد كي يكون قائدا أو اداريا منتجا في مؤسسته[١] .

ومن استعراضنا لاتجاهات هذا البحث الاداري ، الذي اجرى في الجمهورية العربية المتحدة يلقي الضوء على القيادة الادارية عندنا اذ يمكن الاستفادة منها ولاننا في امس الحاجة للتخطيط للقيادة الناجحة ، ولقد آن الاوان لتركز الضوء على الثروة البشرية مبتدئين باعداد القادة الاداريين وبتحويل الرؤساء الحاليين الى قادة منتجين .

---

(١) أنظر في د. لويس كامل مليكة : قراءات في علم النفس الاجتماعي في البلاد العربية – الدار القومية للطباعة والنشر ، الطبعة الاولى – القاهرة ، ١٩٦٥ .

هذا ويمكن اعتبار هذه الدراسة بداية جديدة للبحوث الادارية العملية القائمة ..

رابعا ـ البحوث والدراسات والمقالات عن الادارة المدرسية في العراق :

يمكن القول بان الابحاث أو الدراسات العلمية عندنا اقتصرت على مجموعة ابحاث ومقالات وكتب بأقلام بعض الاساتذة ، نشرت في مجلتي المعلم الجديد ومعهد اعداد المدرسين وكذلك على بعض الكتب والمؤلفات التي تطرقت الى موضوع الادارة المدرسية بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وسأشير اليها بايجاز لكي اضع أمام القارىء فكرة واضحة عن الجوانب المختلفة للادارة المدرسية ومشكلاتها :

١ ـ بحث تجريبي في : مشكلات التلاميذ بمدارس بغداد الابتدائية والثانوية :

للاستاذ الدكتور محمد كامل النحاس ـ فقد ارتأى في بحث مشكلات التلاميذ بحثا تجريبيا فقد ارسل الباحث استفتاء لبعض المدارس في بغداد ، عن عدد المشكلات التي يواجهها المربون في التلاميذ ، وصنفت تلك المشكلات الى أربعة صنوف :

أولا ـ ما هو خاص بالعمل المدرسة ، ثانيا ـ ما هو خاص بالصحة ، وثالثا ـ ما هو خاص بالاخلاق والعادات . ورابعا ـ ما هو خاص بالمنزل ، وقد وضعها تحت عنوان شكايات ولي امر التلميذ من سلوكه بالمنزل . وقد طلب من ادارة كل مدرسة ان تكتب امام كل مشكلة : عدد التلاميذ الذين تلاحظ فيهم هذه المشكلة .

وكانت النتائج التي توصل اليها الباحث ـ كما موضح في الجدول الاحصائي التالي :

المشكلة	عدد التلاميذ الذين لوحظت فيهم	النسبة المئوية	عدد التلميذات اللواتي لوحظت فيهن	النسبة المئوية
١ ـ العمل المدرسي				
أ ـ التأخر الدراسي في جميع المواد الرئيسية	٥٨٨٤-١٠٧٥	١٨٪	٣٣٥٤-٤٢٣	١٣٪
ب ـ التأخر الدراسي في مادة رئيسة	٥٨٨٤-٨٠٣	١٤٪	٣٣٥٤-٣٢١	٩ر٦٪
ج ـ كثرة الانقطاع عن المدرسة	٥٨٨٤-٢١٠	٤٪	٣٣٥٤-١٢٦	٤٪
د ـ كثرة عدم المواظبة في المواعيد	٥٨٨٤-٣٢٥	٥ر٦٪	٣٣٥٤-٢٤٨	٧ر٤٪
هـ ـ كثرة عدم الاخلال بالنظام في الصف	٥٨٨٤-٢١٧	٤٪	٣٣٥٤-٢٩٥	٩٪
٢ ـ الصحة				
أ ـ الضعف الظاهر في الصحة العامة	٥٨٨٤-٨٧٥	١٥٪	٣٣٥٤-٢٣٧	٧٪
ب ـ ضعف البصر	٥٨٨٤-٢٩٨	٥٪	٣٣٥٤-١٠٩	٣ر٣٪
ج ـ ضعف السمع	٥٨٨٤-٩٤	١ر٦٪	٣٣٥٤- ٧٤	٢ر٢٪

المشكلة	عدد التلاميذ الذين لوحظت فيهم	النسبة المئوية	عدد التلميذات اللواتي لوحظت فيهن	النسبة النسبة
د ـ الصرع	٥٨٨٤–٢٧	٥ر٠٪	٣٣٥٤– ٥	١٥ر٠٪
٣ ـ الاخلاق والعادات				
أ ـ كثرة الكذب	٥٨٨٤–٧٧٥	١٣٪	٣٣٥٤–١٥٠	٥ر٤٪
ب ـ كثرة المشاجرة	٥٨٨٤–٣٠٥	٥٪	٣٣٥٤–٢٠٥	٦٪
ج ـ السرحان	٥٨٨٤–٣٧٠	٦٪	٣٣٥٤–١٥٣	٥٪
د ـ المشكلات الجنسية	٥٨٨٤–٣٦	٦ر٠٪	٣٣٥٤–١٦٢	٥٪
هـ ـ التمتمة في الكلام	٥٨٨٤–١٣٨	٣ر٢٪	٣٣٥٤–١٤٠	٢ر٤٪
و ـ قضم الاظافر	٥٨٨٤–١٣٨	٣ر٢٪	٣٣٥٤– ٥٢	٦ر١٪
ز ـ الدلال	٥٨٨٤–١٠٩	٢٪	٣٣٥٤–١١١	٦ر٣٪
٤ ـ شكايات الاهل من سلوك التلميذ بالمنزل	٥٨٨٤–٢٤٥	٤٪	٣٣٥٤–١٧٣	٥٪ (١)

(١) المعلم الجديد ـ ج ٣ ـ السنة العاشرة « مايس ١٩٤٦ » : بحث تجريبي في مشكلات التلاميذ بمدارس بغداد ـ بقلم الدكتور الاستاذ محمد كامل النحاس ـ ص ١٣٢ ـ ١٣٧ .

وقد كشف عن الاسباب والنتائج المترتبة لكل مشكلة وقدم الحلول الناجعة لعلاج كل مشكلة من المشاكل الرئيسية في ضـــوء الاحصائيات التمهيدية التي خرج بها من الاستفادة وأوصى بضرورة القيام بدراسات أخرى •

هذا ويمكن اعتبار دراسة الدكتور محمد كامل النحاس ، كدراسة مقارنة بين مشكلات البنين والبنات في المدارس الابتدائية والثانوية ، فقد اتضح لنا من هذه الدراسة التحليلية جملة فروق واضحة وملموســة بينهما •• وقد استفدنا من بحثه في القاء الضوء عند المقارنة بين مشكلات المدارس الثانوية للبنين والبنات في بحثنا هذا ••

٢ ـ المقالات التربوية في الادارة المدرسية :ـ

أ ـ الادارة المدرسية ـ بقلم السيد نعيم يوسف صرافة :

لقد استعرض في مقالته عن « دور المدير كقائد مسؤول » : وبيّن بان القيادة من أهم الضرورات في تسيير أعمال الجماعات ، وليس المعلم النبيه الناجح من قام بأعمال خاصة كالتدريس فقط ، بل هو الفرد الذي يقوم بجميع الفعاليات الممكنة التي تؤدي الى الهدف المعين بارشاد القائد ، والتعاون المستمر معه • وذكر ان المدرسة لا تزدهر الا اذا قادها ربان ماهر كفوء قوي الشخصية الى شاطىء السلامة ، فهو مسؤول بالدرجة الاولى عن نمو التعليم في مدرسته •

ثم اشار الى ان اسس القيادة : تتوقف على مهارة المدير في دراسة حاجات مجتمعة وتلاميذه • وتميز قابليات المعلمين وارشادهم الى الطرق الاقتصادية في التعليم على ان يكون كل معلم ممتنا جدا ، اذا ما اضاف شيئا مفيدا الى معلوماته السابقة • واضاف الى ان القائد يجب ان يبحث ويتعلم كيف يقود ؟ ومن المقود ؟ ولماذا يقود ؟ ولا فائدة من قيادة دون

توجيه ، والتوجيه يجب ان يكون مصحوبا بمثل تربوية عليا • وهذه ترتكز على المعرفة الفنية والتعاون مع المعلمين لتنمية الكفاءات المدرسية وتسييرها نحو الاهداف التربوية •

واشار الى ان القائد يجب ان لا يكون دكتاتوريا : وان فرض الاوامر على المعلمين فرضا قد يكون له تأثير آني لتنفيذها مؤقتا الا انها سرعان ما تهمل ولا تساعد على استمرار النمو الشخصي •

فالمدير الناجح : هو الذي يحل المشاكل التربوية التي تجابهه بأعمال تعاونية مع الهيئة التعليمية • وقد سرد رأي أحد المربين (Gist) حول بعض الصفات التي يجب ان تتوفر في المدير الحاذق وهي : ان يكون اجتماعيا ـ مخلصا في عمله ـ متفائلا ـ عطوفا في مهنته ، عادلا فطنا ، قوي الشخصية ، ذا عقلية واسعة يقظاً على الدوام مراقبا سير المدرسة ، صريحا في أقواله ، حصيف الرأي ، راجح الفكر ، مرنا ، جذابا مرحا مع زملائه ، حساسا ، انيسا وديعا ، وقورا وان يكون مثلا أعلى للمعلمين • كما أكدّ على ضرورة العمل على تدريب المدير مهنيا ، بالاطلاع الواسع على النظريات التربوية والاحتكاك بالآراء الحديثة على الدوام • وبيّن انه قد حان الوقت الذي يجب فيه ان يقيّم المدير المدرسة ، وتصبح له فلسفة شاملة تجمع بين المثالية والعملية وتحل المشاكل التربوية استنادا الى اسس علمية صحيحة •

كما تطرق في المقال الى مسؤوليات المدير وتوزيع وقت المدير اليومي ، مستندا الى ما قُدمّت من دراسات متنوعة حول كيفية قضاء مديري المدارس أوقاتهم في مدارسهم • واكد بان شخصية المدير وثقافته وكفاءته تتجسّم اذا ما كان ماهرا في التنظيم المدرسي وتوزيع العمل ، ذلك التنظيم

الذي يسير الفعاليات المدرسية على أحسن وجه وأقل وقت وجهد[1] .

٢ ـ القيادة التربوية الكفوءة : للدكتور نعيم يوسف صرافة :

أشار في هذا المقال الذي نشره في مجلة معهد المدرسين العالي بجامعة بغداد ، بوصف لصورة « المدير المثالي » بانه ليس الا شخصية تمزج بشخصيات المدرسين والطلاب فتجعل كيان المدرسة نورا متوهجا في العلم والادارة والخلق الكريم ، فهو اذن اداري وقف حياته للتمسك بنور الحق والصدق في العمل والخدمة الصالحة للوصول الى أهداف الدولة في تنشئة الجيل الصالح .

وقوله في المدير كقائد تربوي : « ان المدير بصفته أقرب الناس الى الطلاب والمدرسين والآباء والمواطنين في المجتمع ومحيط المدرسة ، يحسن بهذا المدير ان يقود الجماعات المتصلة بها بمهارة فيعكس صورة المدرسة المثالية الى المجتمع ، ويعكس صورة المجتمع وحاجاته الآنية والنامية الى المدرسة ، بحيث يمكن عن طريق هـذا التعاون القيام في تثمين فعاليات وحاجات المدرسة والمجتمع ، وبالتالي ايجاد افضل الطرق لجعل المدرسة والمجتمع احدهما يكمل الآخر ، ويعمل على السير بسفينة الحياة الى مستوى أرفع والى قيم أفضل .

والمدير الحاذق يجب ان يوجه اهتمامه الى نقطتين أساسيتين هما :ـ

١ ـ دوره في الادارة والتوجيه .

٢ ـ دوره في القيادة التربوية الكفوءة والسلوك المؤدي .

واضاف الى ان الادارة السليمة يجب ان تكون متطورة يعاد تنظيمها

---

(١) المعلم الجديد : العدد (٦) السنة الرابعة ، (كانون الاول ـ ١٩٣٩) مطبعة التفيض ، بغداد (مقالة ـ بعنوان : الادارة المدرسية للسيد نعيم يوسف صرافة ص ٤٨٠ ـ ٤٩٠ .

وتثمينها بين حين وآخر لامكان تحسين حالة المدرسة ورفع قيمتها العلمية والادبية بتطبيق أفضـــل المفاهيم الديمقراطية السليمة والقيـــادة المؤثرة الحكيمة •

وقد أشار الدكتور في مقاله الى ان وظيفة الادارة المدرسية تتضمن :ـ

أ ـ قيادة الهيئة التعليمية والطلاب ب ـ اعـــداد المواد التعليمية والتخطيط لها ج ـ توجيه العمليات التربوية الاخرى ، وبيّن الى ان تنظيم المدارس يتطلب التأكيد على السجايا الفـــردية وملاحظة العوامل والتأثيرات الخاصة بكل فرد •

وان وجهة نظر الادارة الصائبة ، هي امكان ايجاد ملاك كفوء يتوجه نحو العمل بحماس وتعاون وتوافق بين أعضائه ، وبهذا فان المدير يجب ان يعلم ان نجاح هؤلاء الاعضاء يدخل ضمن مسؤولياته الرئيسية ويتوقف على حسن تمثيل دوره التربوي في تطبيق المنهج العام على أحسن وجه •

وقد اكّد بان تكون للمدير فلسفة يعكس اثرها على الآخرين من خلال العمل والسلوك اليومي ، وان تتفق هذه الفلسفة وتنسجم مع متطلبات الاهداف العامة للامة فيتمكن عن طريقها مواجهة وحل المشكلات المدرسية اليومية ، ويكرس نفسه الى الدراسة النظرية والتطبيقية كما وضع وصفا في كيفية اختيار المدير ، ولخص وظائفه كمفتش للمدرسة من حيث التفتيش حول ادارة الصف ، والتدريس ، وأثناء زيارة الصف ، وحـــول توافق الطلاب وانسجامهم وحول بذل جهودا تعاونية ، وتحسين كفاءة المدرسين المهنية ، وحول تطبيق المنهج ، والتنظيم والادارة ، وفي كل ما يتعلق بأمور المكتبة والكتب والملفات والاهتمام بالفعاليات المنهجية الاضافية واللاصفيـة

وغيرها من الامور[1] .

ونستنتج من هذه البحوث في الادارة المدرسية ، ان بحث الادارة المدرسية حرى بالدراسة والتتبع نظرا لعوامل كثيرة منها « التوسع في التعليم الثانوي والاتجاهات التربوية الحديثة في ادارة المدرسة الثانوية » ، كل هذا يجعلنا ان نشعر بضرورة دراسته .

٣ ـ الكتب في مجال الادارة المدرسية :

نشير في هذا المجال الى أهم هذه الكتب ، نظرا للتشابه والتداخل الموجود بين هذه الكتب حول موضوعات الادارة المدرسية منها :ـ

ا ـ كتاب الادارة الديمقراطية والاشراف التربوي :[1] تاليف الدكتور حمودي عبدالمجيد :

وهو كتاب يبحث في الادارة التربوية آخذا بنظر الاعتبار فعالياتها والاعداد لها .

والكتاب يتضمن ثلاثة أقسام : القسم الاول منه ، يضم خمسة فصول : تدور حول طبيعة الزعامة التربوية ، والمهارة الفنية في الزعامة ، والعمل المدرسي في ظل الزعامة الديمقراطية ، ومتطلبات الزعامة التربوية الديمقراطية وفي كيفية اعداد قادة تربويين .

اما القسم الثاني منه فيضم ستة فصول منها : مغزى الاشراف

---

(١) أنظر : في مجلة معهد المدرسين العالي ـ جامعة بغداد ـ العدد الثاني حزيران ١٩٦٥ ، مطبعة الحكومة ـ بغداد ، مقالة بعنوان « القيادة التربوية الكفوءة » للدكتور نعيم يوسف صرافة ص ١٠٨ ـ ١٢٢ . والمنشور كذلك في كتابه ، الارشاد التربوي والمهني ـ الطبعة الاولى ـ مطبعة العاني ، بغداد ١٩٦٨ ، ص ٩٥ ـ ١٠٩ .

(١) أنظر في : د. حمودي عبدالمجيد : الادارة الديمقراطية والاشراف التربوي ، مطبعة شفيق ، بغداد ١٩٦٢ ، ص ١ـ٣٢١ .

التربوي ، وأنواع الاشراف التربوي والمشرفين التربويين ، والمعلمـــون والاشراف التربوي ، والتنظيم الاداري للاشراف التربوي ، ومؤهـــلات المشرف التربوي العلمية والمهنية ، والاشراف التربوي وخطط فعالياته • ويضم القسم الثالث منه : خمسة فصول أخرى تتناول مشاهدة التدريسات بكونها عاملا مساعدا في الاشراف التربوي مع تدوين ملاحظات المشرف التربوي عن فعاليات الصف وشرحها •

والمداولة الشخصية بين المشرف التربوي والمعلم أو المدرس مع قياس الكفاءة في التعليم ، وقد أكد المؤلف على أهمية الادارة المدرسية والاشراف الفني ودورهما في رفع المستوى العلمي ، وقد اعتبر المدير الرأس الاداري المسؤول عن أوضاع المدرسة كافة والواسطة المركزية للاتصالات الفكرية والاجتماعية بين المواطنين والمدرسة التي يعمل فيها •

وقد جاء بجملة من الافكار والاتجاهات الجديدة عن طبيعة الادارة التربوية والاشراف التربوي وفعالياته ، والتي تعتبر من جملة التطورات التربوية التي نشأت منذ نصف قرن مضى ، وقد اجتهد المؤلف بتفسير المبادىء الفنية والاجراءات ، ومهارات كل ما يختص بحقل الادارة المدرسية والاشراف التربوي •

ب ـ **الادارة التربوية**(*) : تاليف الدكتور طه الحاج الياس ومحمد مصطفى يحي :

وهو كتاب قيّم يوضح الادارة المدرسية ، ومبادئها وعملياتها ، ويضم في محتوياته الامور الادارية التالية عن : ادارة الصفوف ، والادارة والهيئة

(*) وهناك كتابين صغيرين عن « الادارة المدرسية » تحت عنوان « المدخل في ادارة الصفوف » لمحمد محمود الجبوري ، المطبعة الاسلامية ، بغداد ١٩٥٨ وصفات المربي للسيد علي الشوبكي بغداد ١٩٥٥ لم نتطرق اليهما بالنظر للتداخل والتشابه بين هذه الكتب في مفهومها ومحتوياتها ، فاكتفينا بالمصدر أعلاه فقط •

التعليمية ، والصفات الواجب توفرها في المدير الناجح وأعماله وواجباته •
وفي كيفية توزيع الطلاب على الشعب والصفوف وكيفية اعـداد جدول الدروس الاسبوعي ، والسجلات المدرسية ودورها ، والمعلم واعـداده ، ونجاحه في مهنة التعليم وواجباته ، وعلاقته بالسلطات التعليمية • ومجلس المعلمين والنظام المدرسي واهميته • والاتجاه الحديث في الضبط واراء علماء التربية حول أمور الضبط والعقاب ، والانضباط ، ونظـام وزارة التربية والاعمال والفعاليات المدرسية وفي كيفية تنظيمها ، وجمعية الاباء والمعلمين والخدمات التي تقدمها المدرسة الى المجتمع والصحة المدرسية وكيفية الوقاية من الامراض[١] • والكتاب بحد ذاته يعتبر مصدر لا يستهان به لطلبـة المعاهد التربوية ، لانه يلفت نظرهم الى كيفية تحسين الوظيفة الادارية ورفع مستوى كفايتها والبحث عن المبادىء والاصول العلمية التي ترتكن اليهـا وخاصة في مثل هذه الظروف من التعقيد والتطور المستمر في مجتمعنـا الحديث • وقد استفدنا من بعض جوانبه في فهم العملية الادارية ومعالجة مشاكلها •

وعموما فان هدفنا من استعراض هذه الدراسات والابحاث (العربية والاجنبية) منها : التعرف على النواحي التي لم تبحث ، وهناك حقيقة علمية تفرض علينا ان نقيم بحثنا على المعرفة الماضية وكـذلك في المساعدة على توضيح الادارة المدرسية توضيحا صحيحـا مستندا الى الاصول والمبادىء العلمية الصحيحة التي قدمها هؤلاء المختصون كي تقوم مدارسنا على اسس متينة وبرامج تعليمية واضحة ، يمكن ان نعهدها بالرعاية والاهتمام حتى يشتد ساعدها لتحقيق أهداف المدرسة الثانوية •

الباب الثاني

تمهيـــد :

يهدف الباب الثاني من هذه الدراسة والذي يضم فصلين :

الفصل الاول منه : دراسة ادارة المدرسة الثانوية في العراق من خلال تطوره التاريخي ، لغرض معرفة واقعها وتشخيص مشكلاتها ، اذ ان الحاضر نتاج من نتاج الماضي •

وفي الفصل الثاني منه : تناولنا دراسة واقـع ادارة التعليم الثانوي وأهدافه وفلسفته التربوية والاجتماعية لعلاقتهـا بادارة المدرسة الثانوية وأهدافها •

ولكي نحقق الاجابة على السؤالين الواردين في خطة البحث نقدم شرحا لهذه الفصول :

الفصل الثالث

تاريخ التعليم الثانوي وادارته في العراق

تمهيـــد :

لمدارس العراق في التاريخ ذكر جليل وسجل خالد ، فقد شاد أجدادنا دعائم المدارس ورفعوا راية العلم والمعرفة . ففي العراق بنيت أول مدرسة منظمة في العالم على عهد حمورابي وقد كانت في مدينة سيبار (Sippar)* في عام (١٧٩٢ - ١٧٥٠ ق.م) كما وجدت أول كتابة في مدينة الوركاء في أيام السومريين في حدود ٣٥٠٠ ق.م[1] ثم جـاء دور العرب المسلمين فنشـروا العلم وأسسوا المدارس على أساس متين لا على أسـاس المادة والارتزاق ، وأصبحت بغداد في العصر العباسي كعبة القصاد ومحط رجال المعارف .

ثم عفا الزمان على تلك النهضة العلمية الرائعة التي قدمها أجدادنا العرب للبشرية ومرت السنون المظلمة تتابع بعضها بعضا والدجل والشعوذة يحلان محل العلم والمعرفة . وانحرافات تقيد الافكار بسلاسل من حديد وهبط المستوى العلمي ، وبخاصة في القرنين الحادي عشر والثاني عشـر للهجرة ، وبقي الحال كذلك الى وقت قريب ، ولكن لما انتشرت البعثات التبشيرية ذوات المذاهب المختلفة خاف المسلمون مغبة تعاليمها وتوجيهاتهـا

(*) سيبار : وتسمى باطلال (أبو حبة) وتقع غرب المحمودية وتبعد بحوالي (٢٠) ميلا عن بغداد .

(١) روفائيل بابو اسحق : مدارس العراق قبل الاسلام ، مطبعة شفيق - بغداد ١٩٥٥ .

وكذلك غيرهم من الطوائف الاخرى ، اقبلوا على فتح المدارس الخاصة للذكور ثم للاناث وكان ذلك مما حمل السلطنة العثمانية على العناية بانشاء المدارس الرسمية في الولايات على انها في الغالب كانت « اعدادية وعسكرية » فالاعدادية كانوا يتوخون منها اعداد موظفين للولاية والعسكرية لاعداد ضباط للجيش اذ لم يكن الهدف من فتح المدارس القضاء على الجهل والاعداد للحياة ، بل اعداد موظفين للدولة وضباط للجيش العثماني •

وكان للمدارس العثمانية والكتاتيب أثرها في تمييز ثقافة جيلنا الحاضر اذ لا تزال رواسب ذلك العهد ونظمه ماثلة الى يومنا هذا ونحن اذا ما اردنا ان نفهم الوضع الراهن لادارة المدرسة الثانوية في العراق ، فلا مناص من دراسة التاريخ الذي مرت به هذه المدرسة بالاضافة الى أن دراستنا للعهد العثماني انما يعني دراسة العادات والنظم وطرق التربية والادارة المركزية التي كانت سائدة في ذلك العهد ولا تزال باقية • كما ان مدارسنا الثانوية الحالية هي في الواقع نتاج جيلين في تفهم أهداف التربية والتعليم والتفاعل الحاصل بين ما ورثناه من ذلك العهد وما اثر عليه الاحتلال البريطاني وما جاءت به الحضارة الحديثة من قيم وأفكار لذا أوليت هذه الناحية الكثير من الاهتمام • وقد أشبعت الناحية التاريخية لمدارس العراق الثانوية دراسة ، لنلقي الضوء على المدرسة الثانوية وادارتها من خلال ماضيها لان الحاضر لا يفهم الا في ضوء الماضي وتطوره ، واليك تفصيلا لهذا العرض :

١ ـ ادارة التعليم الثانوي في العراق في العهد العثماني ١٨٦١م ـ ١٩١٧م

كان العراق جزءا من الدولة العثمانية ، وكانت الدولة العثمانية متأثرة بالنظام المركزي الفرنسي من ناحية تنظيم ادارة البلاد وشؤونه • اذ صدرت عام ١٨٦٥م نظام تشكيل الولايات وقسمت البلاد اداريا الى (ولايات) والولايات الى (سنجق) آت ، والسناجق الى (قضاءات) والاقضية الى (ناحيات) • وكانت بموجب هذا التقسيم تدار كل ولاية وتوابعها

بواسطة مجلس الولاية ويرأسها « والي » ويكون مسؤولا عن جميع أمور الولاية ومشرفا على أمور السناجق التابعة لها وكما نص عليه الدستور العثماني[1] .

وقد طبق نظام الولايات هذا لاول مرة في زمن الوالي (مدحت باشا) حيث قسم العراق اداريا الى ثلاث ولايات : الموصل ، وبغداد ، والبصرة ، لكل منها سناجق تابعة لها .

وكان مجلس الولاية ينظر في شؤون التعليم وادارة دفته باعتبارها من جملة واجباته المنصوص عليها في الدستور العثماني .

أما مجالس المعارف الخاصة فلم تشكل في العراق الا بعد صدور نظام تشكيل تلك المجالس في الولايات وذلك في عام ١٨٨٣م[2] بموجب نظام دائرة المعارف العمومية الصادر في ٢٤ جمادى الاول من العام المذكور . والذي ترتبط به مجالس المعارف الخاصة في الولايات بديوان وزارة المعارف المؤلف من دائرة التحريرات ، المحاسبة ، وأمين الصندوق مع أربع مديريات ومجلسين ويسمى أحد المجلسين (بمجلس المعارف الاعلى) وتنحصر أعماله في تفتيش الامور الادارية للوزارة والولايات وشؤون التدريس في المدارس مع انتخاب المعلمين وتعيينهم للمدارس وأمور المبايعات والمناقصات والايرادات والصرفيات .

وبموجب هذا النظام فقد عين هذا المجلس الاعلى للمعارف ومقره في استانبول ادارة خاصة في كل من ولاية الموصل وبغداد والبصرة للاشراف

---

(١) ساطع الحصري : مذكراتي في العراق ، الجزء الاول ٩٢١ ـ ١٩٢٧ (دار الطليعة ، بيروت ١٩٦٦) ، ص ٩٩ .

(٢) عبدالرزاق الهلالي : تاريخ التعليم في العهد العثماني ، الطبع والنشر الاهلية ، بغداد ١٩٥٩ ، ص ٢٢٧ .

على شؤونها[1] .

وقد كانت ادارته تافهة لا تزيد على مدير يساعـــده كاتب واحد ، ومأمور حسابات لا غير ، (كمـــا وردت أسماؤهم في أكثر (السالنمات العثمانية)[*] ، وما استطعنا ان نحصل عليه من عام ١٢٨٨هـ وحتى عام ١٣٢٦هـ) وما بعده . وقد عيّن أول مدير لادارة المعـــارف في ولاية بغداد في عام ١٨٨٤م أي بعد صدور نظام التشكيلات الادارية للمجالس في الولايات بسنة واحدة ، ثم تولاها الكثيرون من بعد .

أمـــا المجلس الثـــاني فقد ســـمي بمجلس التفتيش مهمتهـــا تدقيق المؤلفات والتفتيش[2] الا ان قضايا التفتيش ، والعناية بأمر التدريسات في المدارس الثانوية فلم تكن الدولة جادة ومنتبهة اليه الا بعد عام ١٩١٣م ، عندما عينت السيد شاكر بك مفتشا للمعارف في الولاية يســـاعده مفتش الابتدائيات « السيد عبدالكريم أفندي »[3] .

١ ـ نظام تشكيل مجالس المعارف في الولايات العراقية

لقد نشأ نظام تشكيل مجالس للمعارف في الولايات العراقية بعد عام ١٣٠٠هـ المصادف عام ١٨٨٤م ، وكان يعتبر أول مجلس للمعارف في ولاية بغداد . أما في ولايتي الموصل والبصـــرة فقد نشأت فيها تشكيلات مشابهة

---

(١) ابراهيم حقي : حقوق وادارة ـ « ترجمة » جلد أول ، ايكنجي طبعة ، معاون نظارات جليلة ، استانبول ، مطبعة قرهبت ، باب العالي ١٣١٢هـ ، ص ٣٦١ ـ ٣٦٢ .

(*) السالنمات العثمانية (التقاويم الرسمية) التي كانت تصدرها الدولة العثمانية تنشر فيها أحوال المعارف في البلاد .

(٢) ابراهيم حقي : المصدر السابق ، ص ٣٦٤ ـ ٣٦٥ .

(٣) سالنامة ولاية بغداد لعام ١٩٢٩ مطبعة الولاية : ١٩٢٩م ، ص ١٤٨ ـ ١٤٩ .

كما اوجد في بعض « السناجق » لجان للمعارف أيضا ٠

وقد كانت ادارة المعارف في هذه الولايات الثلاثة : ادارة بسيطة يرأسها مدير معارف يعين له كتاب ومحاسبين واداريين ٠ ويتكون مجلس معارف الولاية برئاسة مدير معارف ومن عضوية وجوه الالوية الذين تعينهم الحكومة المحلية وتكون وظائفهم فخرية ولغرض الاتصال بمجلس معارف الولاية في مراكز الالوية والاقضية برئاسة مدراء المدارس الاعدادية أو المتوسطة ، أو أحد وجوه البلد(١) هذا وقد دلت الوقائع على ان الدولة العثمانية لم تكن جادة في نشر الثقافة في العراق ، بدليل قلة كفاءة أكثر الموظفين الذين ترسلهم لادارة شؤون المعارف فيه ٠

فقد كان هؤلاء على جانب قليل من المعلومات والثقافة ، مما سادت نفرة الاهالي منهم ، وكانت بذلك مستوى دوائر المعارف في الولايات على جانب كبير من الضعف ، ولم تكن جديرة بتحمل ما تتطلبه المعارف من عظم الواجب والمسؤولية ٠

٢ ـ واردات وميزانية المعارف :

بالاضافة الى المبالغ الحكومية المخصصة والاجور التي تستحصل من الطلاب وتخصيصات بعض المدارس من الاوقاف والاكتتابات المتفرقة ، فان لميزانية المعارف جهتين مهمتين :ـ

١ ـ كل وقف زال عنه الشرط ، ولم يبق له فائدة أو حاجة لاية جهة كانت ، فان ايرادها تنتقل الى ادارة المعارف حسب الارادة السنّية (الملكية) أو السلطانية(*) ٠

---

(١) ابراهيم حقي : المصدر السابق ، ص ٣٦٤ ٠

(*) المقصود بالارادة السنية أو السلطانية : الاوامر السلطانية من الباب العالي (استانبول) ٠

٢ ـ يخصص ثلث عن سبع ، وربع العشر المستحصل من الزراع للمعارف ، والثلثان الباقية لصندوق المصالح العامة(**) . كما كانت تضاف ضريبة قدرها ٥٪ على الاملاك والاراضي باسم « اعانة المعارف » ، ويقوم مأموري حسابات المعارف باستحصال المعارف من الضرائب ، مع مأموري المالية سوية[١] .

وبالرغم من كل هذه الاجراءات كانت ميزانية المعارف في الولايات تشكو من نقص وعجز في الامكانيات المالية ، ويكفي ان نضرب مثلا واحدا على افلاس تلك الميزانية عام ١٩٠٩م ، اذ لم تستطع ادارة المعارف في بغداد ان تدفع مرتبات المعلمين لمدة خمسة أشهر متتابعة . ولا ندري كيف كان هؤلاء يؤدون واجباتهم باخلاص وهم في أشد حالات الفقر والحاجة[٢] .

٣ ـ هذا وسنبدأ بعرض أنواع المدارس الثانوية ودرجتها ومدة الدراسة ونظام التدريسات فيها لنعطي صورة واضحة عنها :

أ ـ المدارس الابتدائية ، والرشدية (المتوسطة) :

بموجب نظام المعارف العام المتبع في العهد العثماني ، تنقسم الدراسة الى ثلاثة مراحل :ـ

الاولى : مرحلة الدراسة الابتدائية والرشدية (المتوسطة) .

والثانية : الدراسة الاعدادية والسلطانية والمرحلة الثالثة : الدراسة

(**) ننقل النص بالتركية « اعانسي وله رق آلنان عشر ، العشر برلشد يريله راك اعشارك ، وبر ربعي نسبتنه فضلة سي نوب بونك ثلثاني منافع صندوق » .

(١) ابراهيم حقي : المصدر السابق ، ص ٣٦٤ ـ ٣٦٥ .

(٢) عباس العزاوي : تاريخ العراق بين احتلالين ، الجزء الثامن ، شركة التجارة والطباعة المحدودة ، بغداد ص ٩٥٦ .

العالية • وقد جاء في النظام « ان تكون لكل قرية أو محلة مدرسة ابتدائية على ان يزيد عدد دورها على الخمسمائة دارا ، ويحق لكل قصبة يزيد عدد دورها على الخمسمائة دارا بفتح مدرسة « متوسطة » سواء أكان السكان من المسلمين أم من غير المسلمين • وان مدة الدراسة في المدارس الابتدائية والمتوسطة (الرشدية) أربع سنوات لكل منها ، فيكون المجموع ثمان سنوات ، وينص نظام المعارف هذا : على فتح مدارس للبنات في القرى والارياف ، وبالنسبة للحاجة أو فتح فروع خاصة بالبنات في المدارس الابتدائية للبنين ، كما ينص النظام كذلك : « على فتح مدارس متوسطة للبنات في كل من العاصمة ومراكز الولايات التابعة للدولة ومدرسة متوسطة للبنات لكل خمسمائة دارا[١] • وبموجب هذا النظام تم فتح مدارس في كل من ولاية بغداد والموصل والبصرة •

أجور الدراسة :

لما كانت مصروفات المدارس الابتدائية تؤمن من قبل اهل المحلة أو القرية ومصروفات المدارس الرشدية (المتوسطة) ، تؤمن من صندوق المعارف ، فالمرحلة الاولى من الدراسة (الابتدائية والرشدية) تكون مجانية • اما مرحلة الدراسة الاعدادية والمعاهد (السلطانية) والعالية ، فيدفع الطلاب أجورا بسيطة ، وبالاخص الطلبة الذين يواظبون على الدراسة ليلا[٢] •

ب ـ المدارس الاعدادية والمعاهد السلطانية

١ ـ المدارس الاعدادية (الملكية) :

لقد نص نظام المعارف العثماني على :ـ

فتح مدرسة اعدادية في كل بلدة أو قصبة يزيد عدد دورها عن

(١) ابراهيم حقي : المصدر السابق ، ص ٣٦٥ •
(٢) المصدر نفسه : ص ٣٦٦ •

الف دار ويصرف لها من صندوق المعارف • يقبل في هذه المدرسة الطلاب الحائزون على شهادة المتوسطة من المسلمين وغير المسلمين ، وتكون مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات، ولا تستحصل أجور التدريس من طلبة المدارس الاعدادية •

٢ ـ المعاهد أو (المدارس السلطانية) :

تكون هذه المعاهد السلطانية من شعبتين : الشعبة الاولى ، وتسمى « شعبة الدراسة العالية » ويقبل فيها حملة شهادة الدراسة الاعدادية ، وتكون مدة الدراسة فيها : ثلاث سنوات وأحيانا أربع سنوات ، يمنح بعدها الطالب شهادة التخصص في العلوم والآداب •

اما الشعبة الثانية ، فتسمى « بالعامة » : ولا تزيد مدة الدراسة فيها عن ثلاث سنوات ، ويدرس فيها الطالب دروس المدارس الاعدادية بصورة مبسطة[١] •

ج ـ الدراسات العالية « المكاتب العالية »

حسب النص الوارد في نظام المعارف العثمانية تشمل ، الدراسات العالية كلا من : دار المعلمين والمعلمات ودار الفنون ومختلف مدارس الفنون والصنائع غرضها اعداد المعلمين لكل من المدارس الابتدائية والرشدية المتوسطة والاعدادية « الملكية » والمعاهد (المدارس السلطانية) ، كما اسست في مركز كل ولاية دوراً للمعلمين يقبل فيها خريجو المدارس المتوسطة ، وكانت تختلف مدة الدراسة في هذه الدور بحسب تخصص المعلمين الذين سيوكل اليهم التدريس ، فمعلمي المدارس الرشدية تكون مدة دراستهم سنتين بعد الدراسة الاعدادية ولفرع المعاهد السلطانية ثلاث سنوات بعد شهادة الاعدادي (الملكي) •

---

(١) ابراهيم حقي : المصدر السابق ص ٣٦٩ •

ولقد كان خريجوا هـــذه الدور يخيّرون بين الاستمرار لتحصيل العلوم وبين تعينهم كمعلمين حسب شهاداتهم التي حصلوا عليها ، وعند قبول التعين يجب عليهم الاستمرار بالخدمة لمدة خمسة سنوات ، وبعكس ذلك تسترد منهم الرواتب التي تقاضوها مدة وجودهم في الدار ، ويحرمون من اهلية الشهادة التي نالوهـــا ولغرض اعـــداد المعلمات لمدارس البنات والاطفال ، فان دار المعلمات التي تأسست تعتبـــر من المدارس العاليـــة أيضـــا[1] .

وبالرغم من اهتمام السلطة العثمانية المحتلة بسن الانظمة بخصوص اعداد معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية الا ان نصيب العراق منه كان ضئيلا ، وكان يفتقر الى معلمين مختصين يحسنون فنون التدريس باللغة التركية ، وقد استعين باديء الامر بمن يحسن اللغة التركية من رجال الدين . ونظرا لعدم وجود دار للمعلمين لاعداد ما تحتاج الولايات من معلمين ، لذا فقد اخذت « نظـــارة المعارف » ترسل المعلمين والمعلمات الاتراك الى بغداد والموصل والبصرة للتدريس في مدارسها ، واستمر الحال كذلك حتى عام ١٠٩٨م . فقد اعلنت « المشروطية »[*] حيث صدرت التعليمات والانظمة الخاصة بتأسيس دور للمعلمين في العراق[2] .

٤ ــ نظام التدريسات في المدارس الرشدية والاعدادية والمعاهد السلطانية :

كان يتحتم على المدارس الابتدائية والرشدية والاعدادية والمعاهـد السلطانية ان تسير على نهج المدارس العثمانية في « استانبول » وعلى حسب النظام الآنف الذكر . اما التدريس في هـــذه المدارس فيجري باللغـــة

(١) المصدر نفسه : ص ٣٧٠ ــ ٣٧١ .

(٢) عبدالرزاق الهلالي : المصدر السابق ، ص ٢٣٣ .

(*) المشروطية . حركة الاتحاد والترقي الاصلاحية ابان حكـــم السلطان عبدالحميد عام ١٩٠٨م .

التركية ، ولم تستثن من ذلك اللغة العربية • اذ غالبا ما يكلّف في تدريسها مدرسّون اتراك ، ولهذه الظاهرة نتيجتان : اولاهما : ان مادة الدرس لا تفهم ، وثانيهما : ان الشباب العراقيين نشأوا وهم غير قادرين على الكتابة باللغة العربية الفصحى(١) •

اما المناهج الدراسية ، فكانت تسير على نمط المناهج التركية ، وتستعمل لهذا الغرض نفس الكتب التي تدرس في مدارس « استانبول الرشدية والثانوية » ولم تستعمل الكتب العربية الا في وقت متأخر ، فاستقدمت الكتب المصرية والسورية لهذا الغرض • وقد استعين بالبعض لترجمة بعض الكتب الدراسية التركية الى العربية أو تأليفها ولكي تكون موافقة لمنهج التدريسات وسد النقص الحاصل بهذا الخصوص •

٥ ـ الانظمة والقوانين المتعلقة بشؤون ادارة المعارف في العراق :

كانت ادارة المدارس في الولايات العراقية تسير بموجب القوانين والانظمة والتعليمات الصادرة عن « نظارة المعارف في استانبول » مباشرة • وفقا لنظام المعارف العمومية الصادر في ٢٤ جمادى الاول ١٢٨٦هـ ، وقانون التدريسات الابتدائية الذي صدر في عام ١٩١٤ ـ ١٩١٥ م • واستنادا الى هذه القوانين كانت تسيّر أمور التربية والتعليم وظلّت سائرة وفق هذه النظم خلال فترة الاحتلال البريطاني وأوائل عهد الحكم الوطني في العراق ، الى جانب بعض التعليمات التي كانت تصدر بين حين وآخر • اما من ناحية النظام المدرسي : فقد جاء ما نصه « يجوز معاقبة الطلاب بالعقوبات التالية : التوبيخ، التأنيب، أو التقريع، والحرمان من فرصة الدروس أو طرده بقرار من مجلس المعارف ، وحسب ظروف القضية ••• » •

---

(١) Stephen Hemsley. Longrigg: Four Centuries of Modern Iraq: (oxford: The Clarendon Press, 1925).

اما الضرب باليد أو استعمال الفلقة فيمنع منعا باتا ، وكل معلم يقوم بهذا العمل يكون مسؤولا عن تصرفه هذا[١] .

ويذكر السيد عبدالرزاق الهلالي في كتابه « تاريخ التعليم في العهد العثماني » بوجود عقوبة الجلد (حصير ميدان) في مدارس الرشدي والاعدادي والعسكري[٢] .

هذه صورة موجزة لحالة نظام ادارة التعليم في العهد العثماني في العراق تمهيدا لعرض تشكيلات المدارس الرشدية (المتوسطة) والاعدادية التي اسست في العراق في ذلك العهد :

١ ـ التعليم الثانوي في العهد العثماني

يرجع تأسيس المدارس الرشدية الى عام ١٨٦١م ، وهي أول المدارس التي اسست في العراق[٣] وهي تقابل الدراسة المتوسطة في الوقت الحاضر ، يقبل فيها خريجو الكتاتيب ثم خريجو المدارس الابتدائية بعد فتح المدارس الابتدائية .

اما مدة الدراسة في هذه المدارس فثلاث سنوات . وكان عدد هذه المدارس محدودا في البداية ، ولم ينتشر التعليم الثانوي في العهد العثماني الا في عصر « مدحت باشا » الذي اسست في عهده المدارس الابتدائية والثانوية ، حيث بلغ عددها عام ١٨٨٩م حوالي (٢٠) مدرسة رشدية عدد طلابها (٨٤٠) طالبا[٤] .

---

(١) ابراهيم حقي : المصدر السابق ص ٣٦٨ .

(٢) عبدالرزاق الهلالي : المصدر السابق ، ص ٢٤١ .

(٣) سليمان صائغ : تاريخ الموصل ، الجزء الاول ، المطبعة السلفية بمصر ١٩٢٣ ، ص ٣٢٢ .

(٤) سالنامة ولاية بغداد ١٣٠٥هـ ـ المصادف ١٨٨٩م .

والى جانب المدارس الرشدية افتتحت المكاتب الاعدادية ، ومدة الدراسة فيها اربع سنوات ، وسميت « بالاعدادي ملكي » باستثناء مدينة بغداد ، فقد سمي المكتب الاعدادي باسم « المكتب السلطاني » ، وكان ذلك في نهاية العهد العثماني الاخير في تشرين الثاني من عام ١٩١٣ م • ومدة الدراسة فيها كانت اربع سنوات أيضا ، بعد الدراسة المتوسطة (الرشدية) •

اما الدروس التي كانت تدرس في هذه المدارس (بصورة عامة) فكانت تشمل على المواضيع الآتية :ـ

الاخلاق والمعلومات المدنية ، الاقتصـاد ، القرآن الكريم ، العلوم الدينية ، اللغة العربية ، العلوم الطبيعية ، الرياضيات ، اللغة التركية ، التاريخ العثماني والجغرافية العثمانية ، اللغة الفرنسية ، الرسم ، حسن الخط ، الجمناستيك[١] ومعظم هذه المواد كانت تدرس باللغة التركية •

اما مديرو المدارس والهيئة التعليمية فيها فاغلبهم من الاتراك ومعظمهم من ضباط الجيش العثماني ، كما سنلاحظ فيما بعد • اما الطريقة التي سنسير عليها في دراسة هذا الجانب من البحث معرفة ودراسة كل ولاية على حدّة وذلك للاسباب الآتية :ـ

١ ـ كان العراق كما ذكرنا سابقا مقسما الى ثلاث ولايات رئيسية هي :ـ الموصل وبغداد والبصرة •

٢ ـ كانت لكل ولاية ادارة معارف خاصة مستقلة عن الولايات الاخرى •

٣ ـ ان انشاء المدارس الثانوية في هذه الولايات كان في تواريخ مختلفة وقد مرّ على انشاء هذه المدارس ما يقارب المئة سنة وهي تدار • فالى اي حدّ تطورت ادارة المدرسة الثانوية في العراق خلال هذه الفترة

---

(١) عبدالرزاق الهلالي : معجم العراق ج ١ مطبعة النجاح ، بغداد ١٩٥٣ ، ص ٢١٧ •

الزمنية ؟ » واليك صورة توضّح حالة التعليم في هذه الفترة اقتبسناها من خطبة القاها : السيد سليم افندي » عضو مجلس المبعوثان في نقاش جرى في المجلس المذكور يصف فيه حالة المعارف في البلاد في العهد العثماني ننقل نصه : « تكفي المعارف العثمانية بان تقول عندي مدارس سلطانية كذا ومدارس اعدادية كذا ولا تفكر في حال هذه المدارس ، خذوا ايها السادة مسألة تعيين : مديرى المدارس والمعلمين مثالا للتطبيق والكلام انها لتعين لتدريس اللغة العربية اناسا ليست معارفهم بها باكثر من معارف العوام ، بل هي تعيّن مديرين تبرأ الادارة الى الله منهم[١] واذا اردنا ان نحكم على المعارف في هذا العهد كما يظهر من التقارير التركية فان الصورة الحقيقية توضّحها التفصيلات التالية : فقد كان لكل ولاية مدير معارف له ميزانيته وموظفوه، ومدارس تسير بموجب نظام خاص الا ان هذا النظام لم يكن الا شيئاً اجوفا ، فلم يكن عدد المدارس كما تدل عليه احصاءاتهم الرسمية معروفا ولم يكن دوام الطلاب فيها منتظما . كما ان المعلمين كانوا على جانب قليل من المعلومات والثقافة ولم توجه العناية الخاصة للغة العربية كلغة يجب ان تدرس في هذه البلاد ولم يكن الشيعة ليرسلوا اولادهم الى مدارس الحكومة ، كما لم تشجعهم الحكومة العثمانية على هـذا العمل[٢] . تلك كانت حالة التعليم في البلاد . واليك عرضا لهذا التعليم وادارته حسب الولايات الثلاث :ـ

أ ـ التعليم الثانوي في ولاية الموصل :

عندما فوضت الدولة العثمانية حكم ولاية الموصل الى الوزراء الجليليين ،

---

(١) انظر مجلة المعلم الجديد ـ المجلد الثامن عشر ـ لسـنة ١٩٥٥ ص ٢٦٣ . (مقالة) .

(٢) Philip W. Ireland: Iraq - a study in political Devel - opment (London : Oxford, Alden Press, 1957) P : 125.

احدث هؤلاء نهضة علمية في مدة وجيزة ، ثم آل امر هـــذه الولاية الى الولاة الاتراك ، فأصابت مدارسها فترة ركود لانشغال الحكومة باستتباب الأمن في الموصل[1] ثم سعت الحكومة العثمانية في انشاء المكاتب ففتحت المدارس الرشدية ومدارس « الاعدادي ملكي » ومدارس الاناث الرشدية ، ثم دور للمعلمين ، وذلك في اواخر العهد العثماني :

١ ـ المدارس الرشدية :

يرجع تاريخ تأسيس اول مدرسة الى عهد ولاية « كنعان باشا » عام ١٨٦١ م • ويعتبر هذا التاريخ بداية لتأسيس المدارس الرشدية في الموصل، وكان تشييد هذا المكتب بمسعى « الحاج فهمي افندي بن مصطفى العمري » بجوار باب الجيش « باب لكش » ثم افتتحوا فيه اصنافا رشدية في عهد هذا الوالي ، فكان في الموصل حتى عام ١٨٩٠ م « مكتب رشدي » واحد ومكتب ابتدائي آخر • وفي هذا العام استقل المكتب الرشدي عن المكتب الابتدائي • ثم اتسع نطاق المعارف تدريجيا حتى تعددت هذه المكاتب في الموصل وفي قراها المجاورة مع بقية المدارس الوطنية الاسلامية والمسيحية[2] •

وفي عام ١٨٩٤م انشأت مدارس رشدية في السناجق التابعة لولايـة الموصل ، وكان عددها أربعة فقط وهي :ـ

١ ـ المدرسة الرشدية للبنين في اربيل ـ وعدد طلابها (٢٩) •

٢ ـ المدرسة الرشدية للبنين في راوندوز ، وعدد طلابها (٣٠) •

٣ ـ المدرسة الرشدية للبنين في الصلاحية وعدد طلابها (١٩) •

٤ ـ المدرسة الرشدية العسكرية في السليمانية ، وعدد طلابها (١٣٨) •

---

(١) د • داود الجلبي : مخطوطات الموصل ، مطبعة الفرات ، بغداد ١٩٢٧ ص ١٣ ـ ١٤ •

(٢) سليمان الصائغ : المصدر السابق ، جـ١ ، ص٣٤٣ •

وفي عام ١٨٩٥م تحولت المدرسة الرشدية في مدينة الموصل الى مدرسة (اعدادي ملكي) ، الا انها كانت تضم الصفوف الرشدية ، وكانت مدة الدراسة فيها (اربع سنوات) بعد الدراسة الرشدية . اما المدارس الرشدية الكائنة في « السناجق » التابعة للموصل فقد تحولت بعد اعلان « المشروطية » عام ١٩٠٨ م الى اعداديات ملكيـــة ، وهما مدرستا كركوك والسليمانية والرشدية[1] .

٢ ـ مدارس الاعدادي ملكي :

ان مدرسة الاعدادي ملكي في الموصل المنشأة عام ١٨٩٥ م ، كانت درجتها بموجب الترتيب الحاضر ، ابتدائي وثانوي ، وقد ورد في (سالنامة ولاية الموصل ١٣٢٥ هـ) . ان عدد طلاب هذه المدرسة بلغ (٢٤١) طالبا . اما ملاك المدرســـة فجميعهم من الضـــباط الاتراك وغالبيتهم بدرجـــة « يوزباشي »[*] وكان مديرها ضابطا عسكريا ايضا .

اما لغة التدريس في المدرسة فكانت اللغة التركية ، اما المنهج المقرر للدراسة فكان مزدحما بالمواد الدراسية المتنوعة وتشمل الحساب والهندسة ، حسن الخط ، علوم دينية ، اللغة العربية ، اللغة الفارسية ، الجغرافيـــة العثمانية ، التاريخ العثماني . الكيمياء ، مسك الدفاتر ، القانون ، علم الاحياء ، المثلثات ، الاقتصاد ، الفلك ، الميكانيك . وهـذه المواد موزعة عـلى اربع سنوات[2] .

وبعد اعلان « المشروطية » عام ١٩٠٨ م : اصبح في الموصـل ثلاث

---

(١) عبدالرزاق الهلالـــي : تـاريخ التعليم في العهد العثمـاني ، ص ١٨٠ ـ ١٨١ .

(*) المقصود بـ « يوزباشي » : رتبة عسكرية تعني بـ « رئيس » .

(٢) سالنامة ولاية الموصل لعام ١٣٢٥ هـ ـ ١٩٠٧ م : مطبعـــة الحكومة ص٤٧ .

مدارس اعدادية ملكية :

١ ـ مدرسة الاعدادي ملكي في الموصل •• وعدد طلابها ٢٤١ •
٢ ـ مدرسة الاعدادي ملكي في كركوك •• وعدد طلابها ١٣٥ •
٣ ـ مدرسة الاعدي ملكي في السليمانية •• وعدد طلابها ١٦٣ •

وكانت المدارس الاعدادية الملكية ذات خمسة صفوف ، وتجرى التدريسات في جميعها بالتركية ، والاغرب من كل هذا : « ان اللغة العربية بقواعد نحوها وصرفها تدرّس للطلاب باللغة التركية ، ويعهد بتدريسها لمدّرس تركي في الغالب » •

وكان نظام الادارة التعليمية في المدارس تسوده « الصبغة العسكرية » والمحافظة على تطبيق الاصول الرسمية محافظة تامة ، وبموجب تعليمات وانظمة دقيقة صارمة وضعت في استانبول لتطبق في العراق[١] •

فمثلا كانت العادة الجارية آنذاك في المدارس الابتدائية والثانوية : ان يهتف الطلاب ، ثلاث بحياة السلطان كلما حان وقت الانصراف بقولهم : « باد شاهم جوق ياشا »[٢] • هذا بالاضافة الى ان الاناشيد التي ينشدها الطلاب كانت تركية وكلها مدح للسلطان ، وهناك اناشيد كثيرة كان الطلاب ينشدونها باللغة التركية ولا يعرفون معناها[٣] •

٣ ـ المدارس الرشدية للبنات :

ان تعليم البنات في العراق جاء متأخرا ، وقد كان مقتصرا على الكتاتيب

---

(١) مس بيل جيروترود : لونيان : فصول من تاريخ العراق القريب (ترجمة جعفر خياط) دار الكشاف للنشر والطباعة والتوزيع ، بيروت ١٩٤٩ •

(٢) سليمان فيضي : في غمرة النضال ، (طبع شركة التجارة والطباعة المحدودة) ، بغداد ٩٥٨ ص ١٢ ـ ١٣ •

(٣) عبدالرزاق الهلالي : تاريخ التعليم في العهد العثماني ، ص٢٤٢ •

خاصة بالنسبة للفتاة المسلمة ، وتعتبر ولاية الموصل في مقدمة ولايات العراق تأسيسا لمكاتب الاناث ، وقبل مجيء الراهبات المعروفات (باخوات المحبة) في تشرين الثاني من عام (١٢٩٠ هـ - ١٨٧٣ م) كانت الموصل محرومة من مكاتب الاناث - وبعد مجيئهن فتحن مدارس للبنات المسلمات والمسيحيات على حد سواء وسعين كل السعي في تثقيف اخلاقهن وتعليمهن القراءة والكتابة وتدريبهن على الاشغال البيتية كالخياطة والتطريز والنقش وغير ذلك[١] •

اما تاريخ تأسيس اول مدرسة بنات حديثة تم انشاؤها في العراق في العهد العثماني ، فيرجع الى عام ١٣١٨ هـ في زمن الوالي - نامق باشا - عام ١٨٩٩م •

فلقد وافق هذا الوالي على تأسيس هذا المكتب ، وكان يشمل الدراستين الابتدائية والمتوسطة وسمي بـ « اناث رشدية مكتبي »[٢] وقد واجه تعليم البنات في هذا الدور الكثير من العقبات ، فقد كان موقف الناس تجاه مدارس البنات اشد معاكسة من موقفهم تجاه مدارس البنين • فالمرأة في العراق محاطة بتقاليد صارمة ، وقد كان الناس في العهد الماضي يعتقدون ان مجرد تعليم المرأة القراءة والكتابة يؤدي الى افسادها وخروجها عن الطريق[٣] هذا الى جانب زواج الفتيات المبكر وكذلك قلة عدد المعلمات ، واغلب القرى في العراق - في الوقت الحاضر - تتبنا عما كان عليه « تعليم البنات » اذ يعتبر تعليمها القراءة والكتابة ضرب من الطيش •

---

(١) سليمان صائغ : تاريخ الموصل ، جـ١ ، ص٣٢٤ •

(٢) عبدالرزاق الهلالي : معجم العراق ، جـ١ ، ص٢١٣ •

(٣) انظر في د • علي الوردي : دراسة في طبيعة المجتمع العراقي ، مطبعة العاني ، بغداد ١٩٦٥ ص٣٤٧ •

٤ ـ دار دار المعلمين في الموصل :

من المشكلات التعليمية التي واجهتها الادارة العثمانية في العراق ، قلة عدد المعلمين فيها، وان غالبية المعلمين ممن جندوا لها فهم من قطعات الجيش التركي ، ومن ذوى المستويات العلمية الواطئة ، ومما شجع السلطان على البدء بفكرة تأسيس ـ دار المعلمين ـ في ولاية الموصل انه عندما علم ان اهالي الشيخان على عقيدة باطلة ، اصدر ارادته السنية ، بفتح مدارس في منطقة الشيخان والشبك والصارلية ولغرض اعداد معلمين لهذه المدارس تشكلت « مدرسة الشيخ عدى » لتعليم وتدريس العلوم العالية • وقد قبل فيها خريجو الكتاتيب ، ثم فتحت دار المعلمين عام ١٨٩٩م • وكانت مكونة من صف اول وصف ثان[١] وقد حدد القبول بعشرة طلاب فقط في ذينك الصفين ، وكان مديرها عبدالفتاح افندي من ضباط الجيش التركي • ولما وقع الانقلاب العثماني واعلنت « المشروطية » ١٩٠٨ م تطور وضع هذه الدار واتسعت مناهجها اسوة بما جرى في البلدان العثمانية الكبيرة كاستانبول وكان يديرها مدير تركي ايضا • وقد تولى التدريس فيها مدرسون اتراك وعراقيون منهم « مولود مخلص وقاسم الشعار » وكان عدد طلبتها (١٥٠) طالبا يمثلون مختلف القوميات والاديان ، لأن ولاية الموصل كانت تضم : كركوك والسليمانية واربيل • وقد اصبحت مدة الدراسة في الدار اربع سنوات عام ١٩١٥ م • كما خصص قسم داخلي لطلابها • ثم اقفلت بعد دخول الجيوش البريطانية الموصل ، بالنظر لظروف البلاد ابان الحرب العالمية الاولى[٢] •

---

(١) سالنامة ولاية الموصل لعام ١٣١٠ هـ: مطبعة الولاية ، ص١٥٣ •

(٢) عبدالمنعم الغلامي : اسرار الكفاح الوطني ١٩٠٨ ـ ١٩٢٥ • جـ١ ، مطبعة شفيق ، بغداد ١٩٥٨ ، ص٢٤ ، ٢٥ •

ب ـ التعليم الثانوي في ولاية بغداد :

لقد وضع الحجر الاساسي للتعليم الثانوي في استانبول عام **١٨٢٧** م ، وفتحت المدارس الثانوية منذ ذلك العام ، اما المدارس الثانوية في بغداد ، فلم تفتح الا بعد مرور حوالي **(٣٠)** سنة على فتحها في استانبول[١] .

ولم تكن الدولة العثمانية قد اهتمت بنشر التعليم الثانوي في العراق في اول الامر ولعل سبب ذلك راجع الى سوء الاحوال ونقص المدرسين من جهة ، ونفرة الاهلين من ارسال ابنائهم الى هذه المدارس (ان وجدت) ، خوفا عليهم من الانحراف من جهة اخرى ، وكان المجتمع الاسلامي لا يزال عازفا عن تعليم ابنائه العلوم العصرية ولا يميل الى زجهم في الوظائف التركية في البلاد . ولكن حركة توسيع المعارف والعلوم في البلاد بدأت بعد اعلان المشروطية عام **١٩٠٨**م ، حيث اطلت منها بعض الشيء شعارات « الحرية والعدالة والمساواة » فكانت خطوة سادها التساهل والتشجيع في فتح المدارس الابتدائية والثانوية على الصعيدين الرسمي والاهلي ، وكان احد الاسباب التي حركت الطوائف ودفعتها لفتح المدارس العصرية ايضا[٢] .

١ ـ المدارس الرشدية :

تعتبر المدارس الرشدية : اول المدارس التي انشأت في بغداد عام **١٢٨٦** هـ وبذلت الجهود في تحسين هذه المدارس في زمن الوالي « مدحت باشا » وكان يقبل فيها خريجو المدارس الابتدائية ، ومدة الدراسة فيها هي : ثلاث سنوات بعد الابتدائية ، وكان فتح هذه المدارس خطوة عظيمة في نشر العلم والثقافة على الرغم مما كانت عليه هذه المكاتب من نقائص في

---

(١) Stephen Hemsley. Longrigg : Four Centuries of Modern Iraq : P. 343.

(٢) عبدالرزاق الهلالي : تاريخ التعليم في العهد العثماني ، ص١٧١ ـ ١٧٢ .

ادارته ومناهجه وتدريساته[1] واهم هذه المدارس الرشدية التي تأسست في ولاية بغداد هي: مكتب رشدى المركزي للبنين في بغداد عام ١٢٨٦هـ ومكتب رشدى للبنين في الحلة (عام ١٢٨٨ هـ)[2] ، ومكتب رشدى ملكي في بغداد للبنين عام (١٣٠٥ هـ) ، وقد بلغ مجموع طلبته ما يقارب الـ (٣٠٠) طالب[3] ثم مكتب رشدى للاناث نهاري وقد اسس عام (١٣١٥ هـ) وآخر ليلي ونهاري انشأ عام ١٣١٧ هـ مجموع الطلبة فيه ٣٤٣ طالبا[4] •

وكانت هناك مدارس رشدية اخرى تابعة لاقضية ولاية بغداد منها : كربلاء (مكتب رشدية سي) وكان عدد الطلبة فيها (٦٨) ، ثم (مندلي مكتب رشدية سي) وعدد طلبتها (٤٢) ، ثم المكتب الرشدي في كوت الامارة وكان عدد طلبتها (٣٤)[5] وشملت التوسعات في المدارس الرشدية المتوسطة والثانوية بعد عام ١٩٠٨ م ، حيث قامت بها الهيئة الاصلاحية ، وكان نصيب ولاية بغداد اكثر من غيرها من الولايات العراقية كما ظهر لنا نتيجة بحثنا في مدارس العراق الثانوية في العهد العثماني •

٢ ـ المدارس الاعدادية الملكية :

اسس اول مكتب اعدادي ملكي في بغداد زمن ولاية الوالي « مدحت باشا » عام ١٨٧٢ م وقد كانت تضم هذه المدرسة سبعة صفوف ، ثلاثة منها رشدية (متوسطة) والباقية (اعدادية) • وكان مديرها برتبة بكباشي(*)

(١) ليون لورنس : تقديم هلال الزوراء لسنة ١٩١١ (طبع في مدينة دار السلام بمطبعة الآداب ، ١٩١١) ص٤٣ •

(٢) سالنامة ولاية بغداد ١٢٨٨ هـ ، مطبعة ولاية بغداد ، ص٧١ •

(٣) ليون لورنس : المصدر السابق ، ص٤٢ •

(٤) سالنامة نظارات معارف عمومية ، دار الخلافة العليا ، مطبعة عامرة ، استانبول ١٣١٧ هـ ص ١٠٦٤ •

(٥) المصدر نفسه ص١٠٦٤ •

(*) بكباشي : بمعنى « رئيس في الجيش » •

وهو عسكري يدعى « حسن أفندي » اما بقية الهيئة التعليمية فكانوا ايضا من ضباط الجيش التركي ، وكانت التدريسات تجرى باللغة التركية ، وحتى اللغة العربية بنحوها وصرفها تدرّس باللغة التركية[1] .

وقد جاء في سالنامة ولاية بغداد لعام ١٣١١ هـ انه قد اضيفت مواضيع جديدة الى مناهج المدارس الرشدية منها : التاريخ الطبيعي واللغة الفرنسية واللغة الفارسية . وقد اهتمت الحكومة العثمانية بهذه المدرسة حيث خصصت لها ملاكا مؤلفا من ٢١ مدرسا ، وهم ضباط من الجيش التركي ، ثلاثة منهم اطباء عسكريون اتراك وكان عدد طلبتها ١٢٧[2] . ثم بلغ عدد الهيئة التعليمية عام ١٣١٥ هـ (٣٠) مدرسا نذكر منهم القائمون على ادارتها . كما ظهر لنا من سالنامة ولاية بغداد لهذا العام (١٣١٥ هـ) .

١ ـ المدير اول : سليم سامي بك
٢ ـ مدير ثان : منحل[*] (شاغر)
٣ ـ معاون اول : منحل (شاغر)
٤ ـ معاون ثان علي افندي
٥ ـ مبصر[*] : محمد سعيد افندي
٦ ـ مبصر ثان : احمد عزت افندي

وكان عدد طلبتها ٢٣٤ طالبا[3] .

اما الدروس التي كانت تدرس فيها بعد اجراء التعديلات على منهجها الدراسي الاخير فهي العلوم الدينية والاخلاقية ، اللغة التركية ، اللغة

---

(١) سالنامة ولاية بغداد لعام ١٢٨٨ هـ ، مطبعة الولاية ، ص٥٥ .
(٢) سالنامة ولاية بغداد عام ١٣٠٥ هـ : مطبعة الولاية ، ص ٢٤٤ ـ ٢٤٥ .
(٣) سالنامة ولاية بغداد لعام ١٣١٥ هـ ، مطبعة الولاية ، ص١٠٣ .
(*) مبصر : المقصود به « الملاحظ » في الوقت الحاضر .

العربية ، القوانين التجارية . التاريخ العثماني ، الجغرافية العثمانية ، اصول مسك الدفاتر ، الجبر ، الهندسة ، الميكانيك علم الاشياء ، الزراعة ، الصحة ، الكيمياء ، المثلثات ، الرسم ، اللغة الفرنسية ، حسن الخط ، الزراعة العملية والتطبيقية ، الجغرافية الزراعية ، اللغة الفارسية[١] وبعد اعلان المشروطية في ٢٣ تموز ١٩٠٨ م ، ادخلت الكثير من التنظيمات على المدارس الرشدية والاعدادية . والمدارس الاعدادية العسكرية[٢] .

٣ ـ المكتب السلطاني :

وفي عام ١٩١٣ ، ابلغ والي الولاية جميع المناطق التابعة لولاية بغداد بان يكون التدريس عموما باللغة العربية في المكتب الاعدادي ، والحقوق ودار المعلمين ، ولكن مكتب الاعدادي ملكي غير الى « المكتب السلطاني » فحرم من التدريس باللغة العربية[٣] . اما دروس هذا المكتب فقد كانت نفس دروس الاعدادي ملكي ، والفرق بينهما هو : ان الدراسة في السلطاني اصبحت تنقسم الى قسمين :ـ

١ ـ القسم الابتدائي ويتألف من خمسة صفوف .

٢ ـ القسم العالي : ويتألف من سبعة صفوف[٤] ولما كان اكثر المدرسين في هذا المكتب من الاتراك ومعظمهم من ضباط الجيش التركي فقد توقفت الدراسة فيه بسبب اندلاع الحرب العالمية الاولى ، والتحاق البعض من المعلمين بوحداتهم ومغادرة الآخرين للعراق[٥] .

---

(١) نفس المصدر ، ص١٠٤ ـ ١٠٥ .

(٢) انظر : عباس العزاوي : تاريخ العراق بين احتلالين (العهد العثماني الاخير) ، الجزء الثامن ص٦٥ ، ص١٧٢ .

(٣) المصدر نفسه : ص٢٥٠ .

(٤) عبدالرزاق الهلالي : تاريخ التعليم في العهد العثماني ، ص١٥٨ .

(٥) عبدالرزاق الهلالي : معجم العراق ، جـ١ ، ص٢١٨ .

٤ ـ المدارس الرشدية ومشكلة تعليم البنات في ولاية بغداد :

كان تعليم البنات مقتصرا على الكتاتيب البسيطة ، وكانت الدراسة مقتصرة على القرآن الكريم واصول الدين واقاصيص الانبياء وكانت الملا يات تدير هذه المكاتب • وهناك مدارس للطوائف غير المسلمة « كمدرسة اللاتين للبنات » التي اسسها الآباء الكرمليون عام ١٨٩٤ م و « مدرسة اخوات المحبة للبنات » التي اسستها بعثة الراهبات الفرنسيات الكاثوليك عام ١٨٧٨م[١] ومكتب الاناث الاسرائيليات عام ١٨٩٣م ومدرسة (البروتيستانت للبنات) عام ١٨٩٨م[٢] وكانت هذه المدرسة تفوق في مستواها الدراسة الابتدائية ، وقد سعت هذه المدارس لتدريب الفتيات على الفضائل والتضلع في القراءة والكتابة والخياطة والتطريز بالاضافة الى تعليم الفرنسية والانكليزية واللغات الاخرى ، ولم يقتصر الامر على المسيحيات وحدهن بل درس في هذه المدرسة عدد من بنات الاسر المسلمة ايضا •

وقد كان موقف السكان تجاه مدارس البنات في هذا العهد موقفا سلبيا تعترضه الكثير من العقبات والموانع ، الناجمة عن التقاليد الاجتماعية السائدة في البلاد : منها عادات الحجاب المبكر والزواج المبكر • مما كانت تعيق ميدان العمل في هذا المضمار فضلا عن الرأى العام ـ باستثناء الاقلية ـ مما كانوا يرون ضرورة تعليم البنات ، وكان البعض الآخر يزعم ان هذا التعليم لا يخلو من محاذير والبعض الاخر يرى ان تعليم البنات سيؤدى الى فساد الاخلاق[٣] •

والكتاب المخطوط الذي الفه « الشيخ نعمان ابي الثناء الآلوسي » :

---

(١) يعقوب الخوري : دليل المملكة العراقية لعام ١٩٣٥ ، مطبعة الامين •

(٢) سالنامة ولاية بغداد لعام ١٣١٥ هـ ـ ص ١١٣ •

(٣) ساطع الحصري : المصدر السابق ، ص٤١ •

(الاصابة في منع النساء من الكتابة) : يمثل هذه الاتجاهات والرأى الذي كان سائدا في العراق في العهد العثماني نقتطف منه ما يأتي : « فأما تعليم النساء القراءة والكتابة فاعوذ بالله منه اذ لا ارى شيئا اضر منه بهن لما كن مجبولات على الغدر ... »[1] .

ولقد ظلت البنت المسلمة على تلك الحالة حتى اواخر القرن التاسع عشر ، حيث ظهرت الى حيز الوجود فكرة تأسيس اول مدرسة رشدية (متوسطة) للبنات في بغداد عام ١٣١٥ هـ ، ويحسن بنا ان نذكر ما كتبه السيد عبدالرزاق الهلالي في كتابه معجم العراق ، الجزء الاول[2] : عن رواية طريفة تحكي ما كان عليه الوضع يومذاك من اتجاهات معاكسة وممانعة في تعليم البنات وتثقيفهن عندما اجتمع مجلس معارف ولاية بغداد لبحث مسألة تأسيس المدرسة ، وبعد مناقشات دارت بين اعضاء المجلس عينوا الشروط الواجب توفرها في بناية المدرسة ، ومن هذه الشروط ما يأتي :ـ

١ ـ ان لا تكون هناك دور مسلطة على المدرسة .

٢ ـ ان لا تكون للمدرسة شبابيك مطلة على الشارع .

٣ ـ ان لا يكون في الدور المجاورة اشجار عالية .

وكانت هذه الشروط وليدة التقاليد الاجتماعية التي كانت سائدة في ذلك العصر في العراق وقد روى ان احد اعضاء المجلس وهو المرحوم جميل صدقي الزهاوي الذي كان صامتا اثناء المناقشة : قال ان هذه الشروط والاوصاف لا تنطبق الا على بناية واحدة لم ار اليق منها لأن تصبح دارا لمكتب الاناث !

---

(١) الشيخ نعمان ابي الثناء الآلوسي : الأصابة في منع النساء من الكتابة (مخطوط : في مكتبة الاوقاف العامة) بغداد .

(٢) عبدالرزاق الهلالي : معجم العراق ، جـ١ ، ص٢١٤ ـ ٢١٥ .

فقال الوالي هات يا استاذ ! فقال الزهاوي (ان هذه البناية هي حوض منارة سوق الغزل(*) ، اذ هو المكان الذي تنطبق عليه الاوصاف والشروط ، فهو اعلى مكان في بغداد ، حيث لا يشرف عليه بناء ولا يراهن احد .. الخ)، فضحك الوالي واخيرا اتفقوا على احدى الدور الواقعة في محلة « الميدان » الجديدة ، لتكون مقرا لهذه المدرسة الرشدية . ولقد تم تعيين ثلاث معلمات اخريات كن من زوجات الموظفين الاتراك(١) . وكانت هذه المدرسة بمستوى الدراسة المتوسطة وتضم كذلك الصفوف الابتدائية .

اما موضوعات الدراسة فكانت تتألف من تعليم اصول الدين ، والقرآن الكريم ، والحساب والجغرافية العثمانية والتاريخ العثماني واللغات الاجنبية : الفارسية والفرنسية الى جانب اللغة العربية والتركية ، والنقش والتطريز وحسن الخط ، وقد بلغ عدد الطالبات في هذه المدرسة عام ١٣٢٥هـ (١١٦) طالبة(٢) .

وقد ظلت هذه المدرسة تقوم بدورها في تعليم البنات وتثقيفهن حتى عام ١٩٠٨م ، حيث تم فتح مكاتب للاناث في انحاء متفرقة من بغداد ، كما وقد افتتحت ايضا في كل من الكاظمية وعنة والسماوة وخانقين والنجف وكربلاء والحلة والديوانية : مدارس رشدية للبنات والبنين(٣) ومن اولى الصعوبات التي واجهت التعليم النسوي في هذا العهد بالذات علاوة على تقاليد العصر الاجتماعية ، والحد من تعليم الفتاة وتثقيفها نقص المعلمات للقيام بمهمة التدريس في هذه المكاتب الرشدية وغيرها . كما كان يصعب جلب معلمات

---

(١) سالنامة ولاية بغداد لعام ١٣٠٥ هـ ، ص٢٤٤ .

(٢) سالنامة ولاية بغداد لعام ١٣٢٥ هـ ، مطبعة الولاية ، ص٣٣٣ .

(*) سوق منارة الغزل : جامع منارة الغزل ـ لا يزال موجودا ويقع بالقرب من شارع الجمهورية ببغداد .

(٣) ليون لورنس : المصدر السابق ص١٤٤ .

من استانبول ، لذا كانت السلطة العثمانية تستعين بزوجات الضباط والموظفين الاتراك في البلاد ، فضلا عن الاستعانة بزوجات بعض الاجانب المسيحيات ، في تدريس الموضوعات العملية كالتطريز والفنون البيتية .

٥ - دار المعلمين ومشكلة نقص المعلمين :

يرجع اهتمام الدولة العثمانية بفتح دور المعلمين في الولايات العراقية الثلاث (الموصل - بغداد - البصـــرة) الى مشـكلة قلة عـدد المعلمين والمدرسين في المدارس الحكومية الابتدائية والثانوية (الرشدية والاعدادية الملكية) ، فقد كان اغلب معلمي هذه المدارس من الضباط الاتراك الذين كلفوا بالادارة والتدريس في هذه المدارس « كما كانوا على جانب قليل من المعلومات والثقافة وأقل من ذلك بالنسبة للسجايا الاخلاقية .. »[١] ففتحت دار للمعلمين في بغداد الا انها جابهت صعوبة قلة المعلمين للتدريس فيهـا ، فاستعانت ببعض الشيوخ والملالي وغيرهم ، الا انهـا لم توفق في عملها هذا ، لأن التعليم الحديث يتطلب ثقافة عصرية ومعلومات واسعة[٢] . غير ان هذه الصعاب ذلّلت ففتحت الدار بشعبة واحدة تضّم **(١٤)** طالبـا من خريجي المدارس الابتدائية والرشدية والمدارس الدينية بعد اجتيازهم امتحان القبول لدار المعلمين[٣] . وكانت مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات ثم زيدت فأصبحت مدتها اربع سنوات ، اما الموضوعات التي يتلقاها الطلبة فهي: الرياضيات والهندسة والعلوم الطبيعية، واصول التدريس وعلم الالهيات والتاريخ الاسلامي واللغة التركية والفارسية واللغة العربية والفرنسية . وقد تولى ادارتها لاول مرة : المعلم الاول - عبدالله افندي - تساعده الهيئـة

---

(١) Philip. Ireland : Op. Cit., P. 125.

(٢) عبدالرزاق الهلالي : تاريخ التعليم في العهد العثماني ، ص١٧٠ .

(٣) سالنامة عليه ، لعام ١٢٩٥ هـ ، مطبعة الحكومة . بغداد ، ص٢٤٥ .

التعليمية المؤلفة من ثلاثة معلمين فقط • ولم تتوسع دار المعلمين الا بعد اعلان المشروطية عام ١٩٠٨ م حيث جاء في سالنامة ولاية بغداد لعام ١٣٢٥ هـ[1] « ان دار المعلمين لا زالت شعبة واحدة ثم تغير نظامها بعد المشروطية ، وفتحت فيها شعب كثيرة ، والحق بها قسم داخلي ، ينفق عليه من اموال الدولة » • وأصبح التعليم الرسمي فيها « باللغة العربية » الى جانب التركية[2] •

وقد ورد في الاحصائية التي اصدرتها دائرة المعارف العمومية في الدولة العثمانية في السنة التي سبقت نشوب الحرب (١٩١٣ م) : بانه يوجد في العراق ثلاث دور للمعلمين وعدد المعلمين (٢٢) معلما ومجموع الطلبة فيها بلغ (٢٧٠) طالبا[3] •

وقد ظلت دار المعلمين في بغداد ، تؤدى رسالتها ، حتى اوقفت اثناء الحرب العالمية الاولى ، لأن اغلب اساتذتها كانوا من ضباط الجيش التركي فبعضهم التحق بوحدته ، والبعض الآخر فرّ خارج العراق •

ج ـ التعليم الثانوي في ولاية البصرة :

لقد تخلف التعليم الثانوي في ولاية البصرة مدة في العهد العثماني عن الولايات العراقية الاخرى ، اذ كانت البصرة مسرحا للحروب والغزوات لقربها من الصحراء وغارات البدو عليها من جهة الصحراء ، ومن بلاد فارس من جهة اخرى ، ولم تهدأ فيها الحال الا في العهد العثماني الاخير • لذلك كانت الحياة فيها في تلك الفترة أشد اضطرابا واكثر فسادا[4] وتأخرا

---

(١) سالنامة ولاية بغداد لعام ١٣٢٥ هـ ، ص١٠٥ •

(٢) علي ظريف الاعظمي : مختصر تاريخ بغداد ، مطبعة الفرات ، ٨٩٢٦ ص٢٤٧ •

(٣) ساطع الحصري : المصدر السابق ، ص١٧١ •

(٤) سليمان صائغ : تاريخ الموصل ، جـ١ •

مما كانت عليه في ولايتي « بغداد والموصل » فكانت اقل الولايات في نشاطها العلمي والثقافي فضلا عن انها كانت خلوا من المدارس الابتدائية والثانوية . وعلى اثر اعلان المشروطية عام ١٩٠٨ بدأت حملة تأسيس المدارس الرشدية الى جانب المدارس الابتدائية في مراكز الاقضية فقط .

١ ـ المدارس الرشدية :

تم فتح اول مكتب رشـدي عام ١٨٨٢ م ، ثم فشل في اداء رسالته بسبب نقص المعلمين فيه ، فتفرق عنه الطلبة واوصدت ابوابها الى ان قدم معلم من استانبول عام ١٨٨٣ م[١] فباشرت المدرسة بتسجيل الطلبة ، واستمر التدريس البسيط فيها ، ثم افتتح في عام ١٢٨٨ هـ ـ (١٨٧١ م) . اول مكتب رشدي للبنين في الزبير ، وكان المشرف على ادارتها « حبيب افندي » وبلغ عدد طلبتها الـ (١٢) طالبا فقط .

وبعد عام (١٣٢٠ هـ) تم فتح مدارس رشدية اخرى في المناطق التابعة لولاية البصرة وهي :ـ

١ ـ المدرسة الرشدية في البصرة : وكان يديرها المدير « احمد نوري افندي » وعدد طلبتها ٧٠ طالبا .

٢ ـ المدرسة الرشدية والابتدائية في المنتفك ـ وكان يديرها « مصـطفى حامد افندي » وعدد طلبتها (٩٦) طالبا[٢] .

وفي عام ١٩٠٥ بلغ عدد مدارس البصرة وقضائيها مدرستان رشديتان ملكيتان ، وفي لوائي العمارة والناصرية التابعتين لولاية البصرة ، واقضيتها السبعة ونواحيها خمس مدارس رشدية الى جانب خمس عشرة مدرسـة

---

(١) عبدالرزاق الهلالي : تاريخ التعليم في العهد العثماني ، ص١٨٥ .

(٢) سالنامة نظارات معارف عمومية ، سنة ١٣٢٠ هـ ، دار الخلافة العليا مطبعة عامرة ، ص١٠٧٦ .

اولية ، فقد بلغ المجموع الكلي لعدد الطلاب في هذه المدارس بما فيها « المدارس العسكرية والمدارس الاعدادية الملكية » (٤٢١٠) طالبا ، وعدد معلميها ومدرسيها بـ (٢٦٣) معلما[١] هذا الى جانب عدد من المدارس الاهلية منها : مدرسة « تذكار الحرية » التي اسست عام (١٩٠٨ م) والمدرسة الثانوية الصناعية في البصرة عام ١٩٠٩م الى جانب المدارس الثانوية الاجنبية (الامريكية) التابعة للارسالية البروتستانية التبشيرية في البصرة وهي مدرسة الرجاء العالي الامريكية ومدارس الارمن والمدارس الاسرائيلية الاهلية[٢] .

٢ ـ مدارس الاعدادي ملكي :

لقد تأخر فتح المدارس الاعدادية في ولاية البصرة نتيجة العوامل والاسباب التي اشرنا اليها سابقا مما ادى الى تأخر الولاية في مجال « التعليم الثانوي » عن بقية الولايات ، اما عدد هذه المدارس فقد بلغت (٤) مدارس هي : المدرسة الاعدادية الملكية (تأسست عام ١٣١٢ هـ) والمدرسة الرشدية والاعدادية (١٣١٣ هـ) والمدرسة الاعدادية في البصرة عام (١٣١٤ هـ) ، والمدرسة السلطانية (١٣١٥ هـ)[٣] .

وقد استمرت هذه المدارس في نشر الثقافة والتعليم حتى اعلان الحرب العالمية الاولى ، ثم اقفلت ابوابها بسبب دخول الجيوش البريطانية مدينة البصرة عام (١٣١٤ هـ) ، والمدرسة السلطانية (١٣١٥ هـ)[٤] .

وقد استمرت هذه المدارس في نشر الثقافة والتعليم حتى اعلان الحرب العالمية الاولى ، ثم اقفلت ابوابها بسبب دخول الجيوش البريطانية مدينة

---

(١) سليمان فيضي : في غمرة النضال ، ص٥٩ ـ ٧١ .
(٢) المصدر نفسه : ص٦٧ ـ ٧١ .
(٣) سالنامة ولاية البصرة ١٣١٧ هـ ، مطبعة الولاية ، ص١٧١ .
(٤) المصدر مفسه ص١٧٢ .

البصرة عام ١٩١٤ ٠

٣ ـ مدارس الاناث الرشدية :

كان فتح مدارس البنات في ولاية البصرة متأخرا جدا ، حيث فتحت اول مدرسة في عام ١٣١٧ هـ ، وكانت المديرة هي المعلمة الاولى « سبيلة خانم » ثم افتتح مكتب آخر سمي « بصرة ـ اناث مكتبي ايكنجي » وكانت تدير هذه المدرسة « يزى خانم »[1] ولم تفتح اية مدرسة رشدية للبنات في ولاية البصرة ، حتى قدوم الهيئة الاصلاحية الى العراق ـ بعد اعلان المشروطية عام (١٩٠٨ م) ، ثم باشرت بفتح ونشر التعليم الابتدائي والثانوى في البلاد ٠ وفي ١ تموز عام ١٩٠٨م فتحت مدرسة رشدية تولت ادارتها السيدة « تروزه » ، وكان عدد طالبات تلك المدرسة لا يزيد على (٣٠) طالبة ٠ وكان هذا المكتب اكثر ترتيبا من المكاتب السابقة ، وتدرس فيه اللغة العربية والتركية وعلم الحساب ، ومن الصنائع اليدوية « الخياطة والتطريز والنسيج » ومن العلوم الجغرافية والتأريخ والعلوم الدينية ٠ وكان في البصرة ، مكاتب اهلية منها : مكتب الاناث اللاتين ، وقد تأسس عام ١٩٠٧ م ، وتشرف على ادارته المديرة « مير آديل » وبلغ عدد الطالبات عند تأسيسه (١٢٠) طالبة ثم مدرسة راهبات التقدمة في البصرة عام ١٩٠٦ م[2] ٠

هذا ولقد جاء في الاحصائيات المفصلة التي نشرتها ـ وزارة المعارف العمومية ـ عن الدولة العثمانية عام ١٩١٥ م وكانت قد اعدت خلال السنة الدراسية التي اعقبت نشوب الحرب العالمية الاولى : ما جاء بخصوص « المدارس الثانوية » التي بقت في العراق ، وكان عددها : اربعة ، اثنتان منها بدرجة (سلطاني) في بغداد وكركوك واثنتان بدرجة

(١) ليون لورنس : المصدر السابق ، ص٥٢ ٠
(٢) ليون لورنس : المصدر السابق ، ص٥٢ ٠

(اعدادي) في الموصل والبصرة •

وكان عدد مدرسي المدارس الثانوية المذكورة (٤٩) وعدد طلابها (٨١٨) منهم (٤٧٢) طالبا في الصفوف الابتدائية ، و (٣٤٦) طالبا فقط في الصفوف الثانوية[١] •

بعد هذا العرض لمدارس العراق الثانوية وادارتها في العهد العثماني نأتي الى الخلاصة الآتية لحالة التعليم في ذلك العهد :

١ ـ اتضح لنا بان اهداف التعليم في العهد العثماني تحددت في ضوء حاجة الباب العالي الى الجيش القوى ورغبته في انشاء امبراطورية كبيرة • فكانت المناهج الدراسية لا تمت بصلة الى الحياة ومتمشية مع « نظرية التدريب العقلي » وكان الهدف من التعليم اعداد موظفين للدولة أو ضباط الجيش ، وعليه فقد ارتبط التعليم بحاجات الجيش واصطبغ لذلك بالصبغة العسكرية •

٢ ـ ان النظام التعليمي المطبق في ذلك العهد كانت تسوده روح عسكرية مما ساعد على خلق جيل واع يتحلى « بالروح الوطنية » والعسكرية •

٣ ـ اتضح لنا بأن السلطات الادارية والفنية كانت كلها متركزة في يد ديوان المعارف العثماني ، وكان ذلك بسبب تغلغل روح المركزية في الشؤون التعليمية ، وسائر المرافق الاخرى ، بطبيعة الحال ، وفي رأى بعض المؤرخين ان هذه المركزية كانت ضرورية في هذه الفترة حيث لم تكن هناك نظم خاصة بالتعليم ، كما لم تكن للمدارس الشخصية المميزة التي تمكنها من اداء رسالتها بنجاح • كما لم تكن هناك هيئة قادرة على الانفاق على التعليم من ناحية وعلى تنظيم المناهج والخطط الدراسية واعداد المعلمين وتوزيعهم •

---

(١) ساطع الحصري : المصدر السابق ، ص١١٥ ـ ١١٦ •

٤ ـ الحكم الاستبدادي الأمد وتشريد الاحرار من ابناء العراق ومقاومة الحركات الاصلاحية هـذه العوامل كلها شلّت نمو الحركـة التعليمية الى حد كبير •

٥ ـ كانت الدراسة في مدارس العراق الثانوية باللغة التركية الامر الذي دفع الناس نحو المدارس الدينية والكتاتيب اولا ، ونحو المدارس الاجنبية والطائفية ثانيا •

٦ ـ أتبعت الدولة العثمانية سياسة التفريق بين ابناء الوطن الواحد ، مما عرقل سير التعليم في البلاد •

٢ ـ التعليم الثانوي وادارته في عهد الاحتلال البريطاني والحكومة المؤقتة (المدنية)

ان احتلال الجيش البريطاني للعراق لم يتم في فترة قصـيرة من الزمن بل تم نتيجـة سلسـلة طويلة من المحاولات ، فقد دخلت الجيوش المحتلة البلاد في شهر تشرين الثاني من عام ١٩١٤م ، ولم تصل بغداد الا في عام ١٩١٧ ، ووصلت كركوك في اوائل عـام ١٩١٨ م وبعد ان احتلت الجيوش البصرة ، وهيمنت على المدينة ، فكرت سلطات الاحتلال بالحاق هذا القسم بالهند من الوجهة الادارية ، وكان قد رافق الحملة العسكرية عدد من الضباط السياسيين البريطانيين والهنود ، وعهدت اليهم ادارة البلاد ، يساعدهم بقايا الموظفين العثمانيين[١] •

ولكن الحكومة المحتلة شعرت بحاجة الى مزيد من الموظفين تستخدمهم

(١) هنري دوبس : تكوين الحكم الوطني في العراق ، (صفحة من تاريخ العراق الحديث من سنة ١٩١٤ ـ ١٩٢٦) • ترجمة بشير فرجو (مطبعة الاتحاد الجديدة بالموصل ١٩٥١) ص٣٢ •

من ابناء البلاد وتعدّهم للحكومة الجديدة[١] • اعدادا يتفق وسياستها المبنية على الدقة والحذر ولأجل المحافظة على صداقة السكان ظاهريا • ولم تكن غاية السلطة المحتلة مصلحة البلاد والسكان بل انما كان هدفهم ترسيخ حكمهم وتثبيت اقدامهم فقد كان حكامهم يتصرفون بكثير من الدقة والحذر في اي تنظيم جديد يقومون به ، أو تنفيذ للاوامر[٢] وادركت السلطة المحتلة ان هذا النوع من الموظفين لا يتوافر الا بفتح المدارس والاهتمام بالتعليم • ولكنها واجهت مشاكل وصعوبات منها قلة عدد المعلمين اعدادا مهنيا فقد كان اغلب المعلمين في العهد العثماني من ضباط الجيش التركي ، والتحق اكثرهم بالجيش عند اعلان الحرب العالمية الاولى ، وان القسم الآخر فرمع الجيوش المنسحبة واعتقل بعضهم وكان بينهم العدد الكثير من المعلمين الذين كانوا يتصورون ان الحكومة المنسحبة ستعود في يوم ما وسيعودون بعودتها الى وظائفهم القديمة[٣] •

والمشكلة الثانية التي واجهتها السلطة المحتلة ـ هي قلة الابنية المدرسية الملائمة فقد هدم اكثرها خلال الحرب لأن الجيش العثماني كان قد أشغل هذه البنايات للاغراض العسكرية ، وقد نهب اثاث اكثر هذه المدارس اثناء انسحاب الجيوش العثمانية •

والمشكلة الثالثة ، هي نقص الاعتمادات المالية للتعليم ، فقد بلغ مقدار ما صرف على المدارس في تلك السنة ٤ر٠٪ من الميزانية العامة او ما يساوي

---

(١) مجلة المعلم الجديد : الجزء الثاني ـ السنة الثانية عشرة لسنة ١٩٤٨ (مطبعة التفيض ، بغداد) مقالة عن « التربية والتعليم في العراق » للسيد احمد حسن السلمان ص١٤ •

(٢) Philip. Ireland — OP. Cit., P. 125.

(٣) مفيد ابراهيم حلمي العمر : الادوار التاريخية لمعارف لواء البصرة (المطبعة العربية ـ عشار) ص٤ •

٦٥٠٠ روبية من مجموع مصروفات الحكومة . للمشاريع العامة الاخرى البالغ مقدارها ١٫٦٢٢٫٣٤٤ روبية[١] .

واخيرا مشكلة النظام : كان النظـام التعليمي المعمول به هو « نظام المعارف العثماني العمومي » اذ اعتبرته السلطة المحتلة نظاما قديما لا يتناسب كما يزعمون مع مقتضيات نشر التعليم وترقيته في البلاد ، وعندما عهد الى المسؤولين من رجال السلطة المحتلة امر المعارف ، كانوا في حيرة من امرهم : هل يتبعون نظام التعليم المتبع في الهند ام يتبعون نظام التعليم المصري ، ام يبقون على الانظمة التعليمية العثمانية ، ام يقلدون المدارس الاهلية والطائفية التي كانت نشطة وفعالة . وتلقى التأييد والتشجيع من كل جانب وتمتع بالاستقلال الذاتي[٢] ولما كانت مهمة ادارة شؤون التربية والتعليم ليست بالمهمة السهلة الهينة بالنسبة للسلطة المحتلة في ظروف صعبة وهي في امس الحاجة الى تثبيت دعائم وضعها السياسي والعسكري في البلاد ، لذلك كله فقد اسند أمر التعليم الى معتمد الواردات والمسؤول عن مالية البلاد وهو « هنرى دوبس » الذي صار المشرف على امور المعارف فدرس مشكلتها وكتب مقترحات خاصة لتسير بموجبها السياسة البريطانية في هذا الشأن وقد أوصى بتأسيس نظام جديد للمعارف تحاشيا للوقوع في الاغلاط التي ارتكبت في الهند من قبل .

كما صرح المستر « هنرى دوبس » بان الظروف غير ملائمة لفتح المدارس في مدينة البصرة في بداية الاحتلال ، ولكنه يبرر فتح المدارس لسببين :ـ

١ ـ ان الحاجة ملحة لاعداد طبقة من الموظفين الكتابين والفنيين للعمل

---

(١) Philip, Ireland, Op. Cit., P. 126.

(٢) مجلة المعلم الجديد : الجزء الثاني ، السنة (١٢) لسنة ١٩٤٨ « مطبعة التفيض ـ بغداد » مقالة عن التربية والتعليم في العراق ص١٦ .

بالمصالح الحكومية ولتسيير دفة الاعمال الحكومية ، يكتفي في اعداد الموظفين الكاتبين بالتعليم الابتدائي وبعض التعليم الثانوي .

٢ - لئلا تتهم السلطة البريطانية المحتلة بانها غير مهتمة او غير ميالـــة لتسهيل امور التعليم في البلاد بفتح المدارس ونشرها فيها .

ويقول ايضا في تقريره « انه ميال الى ان ينصح بالنسبة لهذه الظروف التي تمر بها البلاد آنذاك بان تفتح مدرسة ابتدائية واحدة ، أو مدرستان ، وان تعطى منحا مالية للمدارس التبشيرية الامريكية وللمدارس المسيحية الاخرى[١] .

واخيرا كلف المستر جون فان اس « J.V.Ess احد اعضاء الارسالية الامريكية في البصرة ، وطلب اليه معاونته في ادارة المعارف والاشراف على امور التربية والتعليم في مدينة البصرة والمناطق التابعة لهـا . والجدير بالذكر هنا ان المستر جون فان اس John Van Ess [illegible] الانكليز منذ اليوم الاول لاحتلالهم البصرة لذا تم الاتفاق على اسناد ادارة مدارس البصرة اليه بشـــرط تدريس اللغة الانكليزية في المدارس التي يديرها والمصادقة على اعطاء مساعدات ومنح ماليـة الى مدرســة الارسالية الامريكية والتي كان يديرها المستر فان اس نفسه[٢] .

وقد بدأ اعماله بفتح المدارس في البصـــرة منذ عام ١٩١٥م ، وفي الاقضـــية التابعة لها في كل من ابي الخصيب والقرنة والزبير ومدينـة الناصرية[٣] ولم تعنى السلطة المحتلة بأمر « الدراسة الثانوية » بل تركت

---

(١) Philip, Ireland : Op. Cit., P. 125.

(٢) المعلم الجديد ، السنة (١٢) السنة ١٩٤٨ ، مقالة عن التربيـة والتعليم في العراق ، ص١٦ .

(٣) Henry Foster : The Making of Modern Iraq ; (Jondon : 1936) P. 384.

امرها الى المدرسة الثانوية الامريكية « مدرسة الرجاء العالي في البصرة » • وقد كان فقدان المدرسين هو العامل الاول في اناطة امر التعليم الثانوي بهذه المدرسة التي أسست عام ١٩٠٨ م • وكان فيها العدد الكافي من المدرسين الاكفاء الذين يستطيعون القيام بمهام التدريس في هذه المدرسة كما وان مشكلة نقص المعلمين كانت تواجه المدارس الابتدائية ايضا ، لذا تم اعداد دورات لتخريج المعلمين للمدارس الابتدائية وفي مدرسة الامريكان فتحت هذه الدورة(١) •

وظل مدير الارسالية الامريكية الذي كان يعمل بدورة تحت اشراف « هنري دوبس » يدير المعارف في البصرة حتى احتلال القوات الانكليزية لمدينة « بغداد » حيث اخذت تدار من قبل الادارة الانكليزية مباشرة بعد انسحاب السلطات العثمانية منها الى الموصل ، وعهد امر الاشراف على التعليم الى ناظر المالية « كاربت » يساعده المستر « كلين » البريطاني والقائم باعمال المستشار لشؤون المعارف •

ثم تمت بعد ذلك السيطرة على البقية من المدن العراقية بما فيها مدينة الموصل عام ١٩١٨ م ، فباشروا بانشاء المدارس في الالوية العراقية باستثناء مدينة البصرة ، حيث كان « جون فان اس J.V. Ess » مدير الارسالية البروتستانتية الامريكية يديرها هناك •

وخلال عام ١٩١٨ استقلت ادارة المعارف عن نظارة المالية بعد قدوم الميجر « بوومن » الى العراق للاشراف على شؤون المعارف فأسند اليه مهام وظيفة نظارة المعارف يساعده في ذلك الكابتن الانكليزي لانيل سمث « Smith »(٢) •

---

(١) المعلم الجديد ، جـ٢ ، السنة (١٢) لسنة ١٩٤٨ ص١٨ •

(٢) Philip, Ireland : Op. Cit., P. 126.

انظر كذلك في :ـ جريدة العراق ـ العدد ٦١٧ ـ بغداد (الاثنين ٢٩ أيار ١٩٢٢) حول مستشار وزارة المعارف (المستر كلين) •

وقد اهتمت نظارة المعارف بادارة شؤون التعليم وتشكيلاته الادارية ، فعمدت الى تأليف مجالس للمعارف تضم افاضل بغداد للاستفادة والاسترشاد بآرائهم وجعلوا المجلس يصادق على منهج المدارس الابتدائية المستمد من منهج الدراسة في مصر الصادر عام ١٩١٦(*) ودليل حفظ النظام والادارة والضبط المدرسي الذي اقروه ، ثم اهملوه اهمالا كليا فيما بعد(١) وبعد اصلاح نظام ادارة المعارف قسمت الى مناطق ادارية ثلاثة هي :ـ

منطقة معارف بغداد ، الموصل ، البصرة • وكانت منطقة معارف بغداد تشمل الوية بغداد ، الحلة ، كربلاء ، الكوت ، الدليم ، ديالى ، كركوك •

ومنطقة معارف البصرة التي كانت تشمل : الوية البصرة والعمارة والمنتفك والديوانية ومنطقة معارف الموصل والتي تشمل الموصل وحده ، ثم اضيفت بعدئذ منطقة رابعة تشمل لوائي السليمانية واربيل ، وبعض المدن الكردية في لواء كركوك وقد سميت « بالمنطقة الكردية »(٢) •

اما لواء السليمانية ، فقد فصلته السلطات البريطانية عن العراق ، وجعلته « حكمدارية » يرأسها الشيخ محمود ، ولم يلتحق اللواء المذكور بالعراق الا في عام ١٩٢٠ م(٣) •

هذا وكان قد عين على رأس كل منطقة ناظر للمعارف فعين في هذه المناطق شخص انكليزي يساعده عراقيون ممن خدموا المعارف في العهد العثماني • فكان ادور (بيز) ناظرا لمعارف لواء الموصل والمستر (رايلي) ناظر لمعارف البصرة و (بوومن) ناظرا عاما للمعارف بالاضافة الى اشرافه

(*) قانون نمرة (١٣) لسنة ١٩١٦م ، المطبعة الاميرية ، مصر ١٩١٧ •
(١) ساطع الحصري : مذكراتي في العراق ، ص١٨٣ •
(٢) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاث ١٩٣٠ ـ ١٩٣٣ ، (مطبعة الحكومة ـ بغداد) ص٩٢ •
(٣) ساطع الحصري : مذكراتي في العراق ، ص١٠٠ •

على معارف منطقة بغداد[1] .

اما المنطقة الكردية فكان يرأسها مفتش له بعض صلاحيات ادارية وكان هؤلاء يرتبطون بنظارة المعارف العامة في بغداد[2] وكان معاونوه ورؤساء الاقسام من البريطانيين يعاونهم عدد من الموظفين العرب ومن اهل البلاد[3] . واهتمت نظارة المعارف الانكليزية بتشجيع المدارس الاهلية الطائفية ، كما وخصصت لها المنح المالية واصلحت مناهج التعليم فيها ثم باشرت بفتح مدارس ثانوية في كل من البصرة وبغداد في عام **١٩١٩** م . ففي بغداد اول ما التحق بها سبعة طلاب[4] . ولجأت النظارة الى فتح الدورات التدريسية للمعلمين قبل المباشرة بالتوسع في فتح المدارس الابتدائية نظرا للنقص الحاصل في عدد المعلمين بسبب انسحاب المعلمين الاتراك بعد دخول القوات الانكليزية للبلاد فدعمت نظارة المعارف آنذاك الراغبين للالتحاق في هذه الدورات دون ان يشترط لقبولهم اي شرط سوى معرفة القراءة والكتابة وبمستوى حسن ، فتقدم عدد كبير من الراغبين فجاؤا من مستويات مختلفة كان بينهم المتخرج من « الاعدادي ملكي والاعدادي السلطاني والمدارس الرشدية (المتوسطة) أو الدينية » .

ولقد كانت الدورة الاولى لمدة ثلاثة اشهر اعقبتها دورة ثانية لمدة اربعة اشهر ووزع خريجوها على مدارس بغداد وضواحيها ، ثم اضطرت

---

(١) المعلم الجديد : ج٢ السنة (١٢) لسنة ١٩٤٨ ، « مقالة عن التربية والتعليم في العراق » للسيد احمد حسن السلمان ، ص١٩ .

(٢) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاث ١٩٣٠ ـ ١٩٣٣ ، ص٩٢ .

(٣) مس بيل جيروترود ، لونيان : فصول من تاريخ العراق القريب ، ترجمة جعفر خياط ص١٢٥ .

(٤) محمد عبدالحسين الكاظمي : المعارف في عهد الاحتلال البريطاني (المطبعة الرحمانية ، بمصر ١٩٢٢) ص١٢ .

نظارة المعارف الى تنظيم دار المعلمين في بغداد ، وزاد عدد الطلاب المقبولين فيها وأصبحت تقبل الطلبة من مختلف الالوية العراقية ، ومددت فيها الدراسة الى سنة واحدة ، ثم الى سنتين فيما بعد لتعد المعلمين الاكفاء المزودين بالعلوم والمؤهلين للتدريس بالطرق الحديثة[1] .

اما مدارس ولاية الموصل : والتي جاء احتلالها متأخرا في عام ١٩١٨م من قبل الجيوش البريطانية فقد ذاقت من ويلات الحرب العالمية الأولى . ولم يبق من مدارسها في عهد الاحتلال الا « مدرسة للمعلمين » واخرى ثانوية « اعدادي ملكي » وعدة مدارس ابتدائية رسمية ، فاغلقت حكومة الاحتلال الكثير من المدارس الابتدائية[2] اما المدارس الاهلية الطائفية التي واصلت سيرها التعليمي احسن من غيرها لانها كانت تشغل بنايات الكنائس ، أو بنايات خاصة تابعة لطوائفها ، فقد بقيت هذه المدارس في عهد الاحتلال ولاقت تأييد السلطة المحتلة وقبولها[3] .

وعندما اشرف الكابتن (ادورد بيز) على مهام ناظرية معارف الموصل عام ١٩١٨ قام بسلسلة زيارات للمدارس في الالوية يرافقه الكولونيل « ليجمان » الانكليزي ، فاغلق اكثرها لنقص المعلمين فيها . كما زارا « المدرسة الاعدادية » الوحيدة التي بقيت في الموصل منذ العهد العثماني ، وكانت تشغل بناية مدرسة الوطن الابتدائية للبنات الحالية . وأمر بالحاق تلامذتها للدوام في بناية المدرسة الخضرية الابتدائية ، ولم تمض عدة اشهر حتى تم فتح اول « ثانوية رسمية » في مدينة الموصل عام ١٩١٩م وتولى ادارتها لاول مرة السيد : « رزق الله اوغسطين » والتحق بها سبعة وعشرون

---

(١) عبدالرزاق الهلالي : معجم العراق ، جـ١ ، ص٢١١ ـ ٢١٢ .

(٢) عبدالله الفياض : الثورة العراقية الكبرى سنة ١٩٢٠ (مطبعة الارشاد ـ بغداد ١٩٦٣) ص١٥٩ .

(٣) المعلم الجديد : جـ٢ السنة (١٢) لسنة ١٩٤٨ ، ص١٤ .

طالبا فقط ممن اكملوا تحصيلهم في المدارس الابتدائية[1] .

وعندما تولت لجنة مونرو دراسة « تاريخ التعليم الثانوي في البلاد خلال فترة الاحتلال وحتى عام ١٩٣٢ » ، وقدمت تقريرها خصصت فيه فصلا عن ـ التعليم الثانوي ـ واشارت الى مولده منذ عام ١٩١٩ م[2] . ويشير الى هذا الدكتور محمد جواد رضا في كتابه « التعليم الثانوي » بقوله : (انه يمكن ان نعتبر هذا العام بداية منطقية ومقبولة لمولد هذا التعليم « الثانوي » الحديث)[3] رغم اننا يمكن ان نعتبر هذا التعليم امتدادا للتعليم الثانوي في العهد العثماني حيث لم يجر الا تغيير طفيف على مناهجه ومستواه الدراسي . وكانت مدة الدراسة فيه اربع سنوات تدرس بها الدروس العلمية والادبية والاجتماعية على حد سواء ، والصف الاخير لم يتكون الا في مدرسة واحدة هي : « الاعدادية المركزية للبنين في بغداد » وكان مجموع تلاميذ الصف المذكور ستة فقط . أما مستوى التعليم في المدارس المذكورة ، فلا يكاد يعادل مستوى الدراسة المتوسطة ، ولا سيما في تعليم العلوم الطبيعية ، فقد كان في منتهى الضعف ، وظل أمر التعليم الثانوي متمثلا في فعاليات الهيئات التبشيرية الكاثوليكية والبروتستانتية والكلدانية التي كانت الحكومة تقدم لها العون والمساعدات المالية ولم يتسع نطاق التعليم

---

(١) د. صديق الجليلي : حديث شخصي (الموصل في ١٩٦٧/٥/٤) اذن بالاشارة اليه .

(٢) Paul Monroe : Report of the Educational Inquiry Commission, (Baghdad - Government Press, 1932) P. 154.

(٣) د. محمد جواد رضا : التعليم الثانوي ، مطبعة المعارف ، بغداد ١٩٦٦ ، ص١٥٦ .

الثانوي الحديث الا في عام ١٩٢٥ م[١] .

كما عملت نظارة المعارف على رفع مخصصات التعليم لضمان حسن سير ادارته من ٣٥٠٠٠ روبية الى ٩٨٩٢٥٠ روبية وبخاصة بعد التوسعات التي اشرنا اليها في كل من التعليم الابتدائي والثانوي[٢] .

ويمكن القول بان نظارة المعارف التي كانت تدار في عهد (بوومن) كانت قد سارت على نفس الخطة التي سار عليها مساعده مستشار المعارف (دنلوب) فكان من الطبيعي ان ينسج على المنوال الذي كان قد تم صنعه في مصر تحت اشراف دنلوب وتوجيهاته[٣] .

من هذا نستنتج : ان النظام الذي اتبعته السلطة المحتلة كان متأثرا بالنظام المتبع في مصر ، وكانت مشكلة « النظام » من المشاكل التعليمية والادارية التي واجهتها السلطة المحتلة عند بداية فتحها للمدارس الابتدائية والثانوية .

اما الذين اعقبوا الميجر « بوومن » في الادارة بعد انهاء خدماته فلم يحدثوا تبديلا بل ظلوا سائرين على خطواته . كما لم يحدث بعد ذلك أمر هام في مجال التعليم غير فتح المدارس المتوسطة الصناعية في بغداد والبصرة والموصل واعادوا فتح ثانوية كركوك الوحيدة وثانوية السليمانية ايضا . وبعض المدارس في بغداد وغيرها من مراكز المدن العراقية[٤] .

وكذلك عملت السلطات البريطانية تحت اشراف هؤلاء على الاستعانة

---

(١) د. محمد جواد رضا : التعليم الثانوي ، ص١٥٦ .

(٢) محمد عبدالحسين الكاظمي : المعارف في عهد الاحتلال البريطاني ص ١٢ .

(٣) ساطع الحصري : مذكراتي في العراق ، ص١٠٨ .

(٤) محمد عبدالحسين الكاظمي : المصدر السابق ، ص١٢ .

خلال هذه الفترة بعناصر تعليمية اجنبية ومدرسين سوريين ومصريين ولبنانيين كان بينهم « جبرائيل كاتول » واجانب انكليز منهم « سمرفيل » الذي عين بوظيفة مفتش في منطقة معارف بغداد • كما استعانت السلطات ايضا خلال هذه الفترة بالضباط المسرحين من الجيش التركي للتدريس واشغال وظائف المديرين في المدارس ، وقد ادى بهم الحال الى ان يلجأوا الى خريجي المدارس الثانوية والمتوسطة ايضا وسواهم ممن تلقوا دراسة خاصة حيث استعانت بهم لملء وظائف التدريس[1] • وظل الحال كذلك الى ان بدأ الشعب يدرك حقه وبدأ يقاوم سلطة الاحتلال وتجلت في ثورة العشرين العظيمة عام (١٩٢٠) ، وتخلص العراق جزئيا من الاحتلال البريطاني البغيض حيث قامت فيه حكومة مؤقتة من اهل البلاد وترأس اول وزارة عراقية السيد عبدالرحمن النقيب يعاونه وزراء عراقيون الا انه رغم ذلك فالحكم كان ثنائيا ، وكان الغنم للسلطة البريطانية وصنائعها يقول بهذا الصدد « الشيخ محمد رضا الشبيبي » في جريدة الايام ما نصه : « انه اتضح لهذا الشعب الكريم ان هناك خطة استعمارية مرسومة اعتبرت الثورة العراقية الكبرى بموجبها جريمة منكرة وحركة مضادة لمظاهر التقدم والحضارة • وهكذا عوقبت المنطقة الثائرة بالحرمان ••• »[2] • الا ان العراق لم يسكت فقد استطاع ان يسترد حقه الضائع • وانشأت وزارة خاصة للمعارف ، وتعتبر مسؤولة عن سياستها وبدأ بفتح مدارس ثانوية وابتدائية في حدود طاقاته وامكاناته حتى بلغ عدد المدارس في عهد الحكومة المؤقتة ضعف ما كان عليه في عهد الاحتلال ، ففي احصاء المعارف لعام ١٩٢٠ – ١٩٢١ بلغ عدد المدارس الابتدائية (٨٨) مدرسة وبلغ عدد معلميها حوالي (٤٨٦) معلما

---

(١) د• رودريك ماثيوز و د• متي عقراوي : التربية في الشرق الاوسط العربي « مترجم » المطبعة العصرية ، ١٩٤٩ ، ص١٩٩ – ٢٠٣ •

(٢) جريدة الايام : العدد ١٢٤ بتاريخ ١٠ ايلول ١٩٦٢ « مقالة للاستاذ الشيخ محمد رضا الشبيبي » •

ومجموع تلامذتها ٨٠٠١ طالبا[١] الى جانب ثلاثة مدارس ثانوية في كل من الموصل وبغداد والبصـرة ، بلغ عدد مدرسيها (٣٤) مدرسـا وعـدد تلامذتها (١١٠)[٢] ٠

وبالرغم من زيادة عدد المدارس الرسمية الابتدائية والثانوية : الا ان هذا العدد لم يزل في منتهى الضآلة في بلاد شاسعة الاطراف مثل العراق ٠ ولا نستغرب اذا قلنا ان سنة ١٩٢١ – ١٩٢٢ كانت سنة مخضرمة ، بكل معنى الكلمة ، فقد بقيت في اشهرها الخمسة الاولى تحت ادارة الكابتن فارل ، وان كانت قد تأثرت بعض التأثر عند قيام الحكم الوطني في البلاد ، وادارة المعارف لم تصبح وطنية بصورة فعلية الا خلال الاشهر الباقية من السنة المذكورة[٣] ٠

أ – مشكلات تعليم البنات في عهد الاحتلال :

حل عام ١٩٢٠ والبلاد تقف على مفترق طرق عديدة ، والعراقيون تتنازعهم عوامل مشابهة لها مشابه في كل امة كريمة تطالب بحقها في الحياة الحرة الكريمة وتهيء لبنيها وبناتها مجالات العيش الرغيد والعمل المثمر الجدي ٠ في هذه الظروف والبلاد تحت سيطرة الاحتلال البريطاني شق التعليم النسوي طريقه يومذاك في بطء ظاهر ، وفي وجه مقاومة ضارية فقد ظلت مسألة اعادة فتح مدارس البنات التي اغلقت بعد اعلان الحرب العظمى قد اهملت لاسباب منها :ـ

١ – لان حكومة الاحتلال لم تكن بحاجة الى استخدام الاناث في دوائرها ٠
٢ – مشكلة قلة عـدد المعلمات اللواتي يستطعن التدريس في مدارس البنـات ٠

---

(١) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ١٩٣٦ – ١٩٣٧ ، مطبعة الحكومة ، بغداد ، ص٩ ٠
(٢) المصدر نفسه : ص٢٣ ٠
(٣) ساطع الحصري : مذكراتي في العراق ، ص٢٤٥ ٠

٣ ـ الاهالي وموقفهم السلبي[١] واعتبار تعليم الفتاة هو الخروج عن الطريق السوى لانه كما عبّرت عنه الآنسة صبيحة الشيخ داود في كتابهـا اول الطريق « بان تعليم الفتاة معناه افسـاد لعقلها ومضيعة لخلقها ، وانتهاك للحرمات والتقاليد السائدة في ذلك العصر • ومهما يكن من امر فقد وعت نظارة المعارف الى اهمية تعليم الفتاة العراقية عامة والمسلمة بوجه خاص ، فاستقدمت مربية انكليزية هي المس « كيلي » للقيام بفتح اول مدرسة للبنات في بغداد ، وباشرت بتسجيل الطالبات ، باحتفال جرى لهذا الغرض بعد فتح المدرسـة وعينت لادارتها المس (كيلي) البريطانية ، وسارت ادارة المدرسة حسب توجيهات المس « بيل » التي كانت في ذلك الحين محورا للنشـاط البريطاني السياسي في العراق • وفي عهد كان يشرف على ادارة المعارف فيه السر « ريد بولارد » سفير بريطانية السابق في ايران[٢] •

وقد كانت هذه المدرسة فاتحة عهد لتعليم البنات في العراق بالرغم مما لاقته من المقاومة اثناء تسجيل الطالبات فيها ، وهذا امر لابد منه في خضم تلك المقاومة العنيفة نحو تعليم الفتاة العراقية المسلمة ، وبنفس الوقت كان الكثيرون قد ناهضـوا تعليم الفتاة بارسـال بناتهم الى المدارس ، وقد بلغ بهم الامر اكثر من ذلك فلم يدخروا جهدا في الاكثار من المعاهد والمدارس الثانوية ، فعجّل بانشاء اول مدرسـة ثانوية للبنات في بغداد عام ١٩٣٠ م[٣] وبعد ذلك تطلعت الفتاة العراقيـة نحو التعليم الجامعي جنبا الى جنب مع الرجل في مقاعد الدراسـة ،

---

(١) عبدالرزاق الهلالي : معجم العراق جـ١ ، ص٢١٥ •

(٢) صبيحة الشيخ داود : المصدر السابق ، ص٤٩ •

(٣) عن سجلات ادارة المدرسة الثانوية المركزية للبنات في بغـداد « معلومات عن تأسيسها » •

وهكذا فتحت ابواب التعليم امام الفتاة العراقية .

ب - الآثار السيئة التي تركتها سياسة الادارة الانكليزية في البلاد :

يمكننا ان نلخص الآثار التي تركتها سياسة الادارة الانكليزية في البلاد في عهد الاحتلال مما يلي :-

١ - ان الانكليز لم يكونوا جادين في نشر التعليم الثانوي وغيره من انواع التعليم ولم يكن ذلك هدفا من اهداف سياستهم على الاطلاق ، ولذلك لم تكن لهم خطط مدروسة بشأن نشر هذا التعليم فقد لاحظنا : ان التعليم الثانوي بدأ على نطاق موسع بعد عام ١٩٢٥ .

ولم تكن هنالك حتى هذا التأريخ سوى ثلاثة مدارس ثانوية في كل من بغداد والموصل والبصرة ويمكن القول : انه كانت للسلطات المحتلة خطط مدروسة في تثبيت دعائم وضعهم العسكري والسياسي في البلاد عن طريق وقف انتشار التعليم حتى يوقفوا تطور الشعب وتقدمه .

٢ - كانت اهداف سلطات الاحتلال البريطاني من التعليم في اعداد طبقة من الموظفين والفنيين للعمل في دوائر الحكومة ، وفي بعض اعمال التعليم الثانوي كادارته والتدريس فيه مع التقليل في تخريج طبقة الفنيين وذلك لكي لا تسد هذه الطبقة حاجة الشعب الى الخدمات المختلفة فاهمل التعليم الفني ، وبخاصة « التعليم الصناعي ... » .

٣ - لم يكن التعليم الثانوي في عهد الاحتلال مجانيا بل كانت تستوفى الاجور من الطلبة بينما كان « التعليم الثانوي » في العهد العثماني مجانيا . وبقيت هذه الاجور تستوفى من الطلبة في العهد الوطني وحتى عام ١٩٤٣ - ١٩٤٤ حيث صدر امرا باعفاء الطلبة المجتهدين

والفقراء من طلاب المدارس المتوسطة والثانوية(١) .

٤ ـ عملت السلطات المحتلة على ادخال اللغة الانكليزية في التعليم بمراحله المحتلة واصبحت المدرسة الثانوية بالموصل ـ تدرس العلوم باللغة الانكليزية وفق اوامر ناظر المعارف لمدينة الموصل المستر (فارل) واستمر الوضع كذلك حتى عام ١٩٢١ . وكان تبريرهم في ذلك هو حاجة سلطة الاحتلال الى موظفين يستطيعون التفاهم مع مدرائهم ورؤسائهم الانكليز ، كما يكونون واسطة للتفاهم بينهم وبين ابناء الشعب . وبهذا الصدد نذكر ما قاله (فيليب ايرلاند) بكتابه « العراق » : دراسة في تطوره السياسي : « كانت الرغبة في فتح المدارس وتسهيل امور المعارف وبخاصة فتح المجال لتعلم الانكليزية بادية للعيان في كل مكان »(٢) . كما وكانت شروط منح المساعدات المالية للمدارس الاهلية مشروطة بتدريس اللغة الانكليزية بمدارسها.

٥ ـ أ ـ اوجدت الادارة البريطانية في المدارس الابتدائية الاهلية في الموصل نظاما هو نظام « الكونكورداتو »(*) الذي كان يعتبر من اسوأ الامور التي ورثتها وزارة المعارف العراقية فيما بعد ، وقد ولّد هذا النظام الكثير من المحاذير والاضرار الكبيرة ، فقد كان يحول دون تنظيم الادارة واصلاح التدريسات وترقية المدارس ، فضلا عن انه كان ينطوي على محاذير سياسية هامة .

---

(١) انظر : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنة الدراسية ١٩٤٣ ـ ١٩٤٤ ، مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٤٥ ، ص٤١ . (حول اعفاء طلبة المدارس الثانوية) من الاجور الدراسية .

(٢) Philip Ireland : Op. Cit., P. 127.

(*) الكونكورداتو : Concordato كلمة اجنبية تعني الوفاق أو الاتفاق .

وقد اراد الكابتن « فارل » الذي كان ناظرا لمعارف الموصل ان يضفي على هذا الامر صفة الاستمرار ، فتذاكر مع رؤساء الطوائف كافة ثم وضع مشروعا بتلك الاتفاقية : ينص على ان تتولى ادارة المعارف الاتفاق على هذه المدارس : كبقية المدارس الحكومية ، دون ان تستطيع المعارف من نقل او تعيين او ترفيع او معاقبة احد معلميها الا بعلم رئيس الطائفة فولد بذلك نوعا خاصا من المدارس لا يمكن اعتبارها اهلية تماما ولا هي رسمية صراحة[1] .

ولم يتيسّر حل هذه المشكلة الا بعد سلسلة طويلة من الاعمال والتدابير الحازمة .

ب ـ كما اوجدت الادارة البريطانية في سياستها التعليمية حالة اشد شذوذا منها في المدرسة الثانوية في الموصل « فكان معظم طلابها من المسيحيين » ، لذلك قررت ادارة المعارف برئاسة « فارل » ان تعطل الدراسة فيها ايام الاحد وتستمر في الدراسة ايام الجمعة . وهذا مما آثار شعور المسلمين وحملهم على التذمر والتظلّم . وقوى هذا الشعور عند بدء الحكم الوطني فيه ، فتولدت نتيجته مشكلة ادارية كبرى مما جعل اكثر الطلبة ينقطعون عن الدوام في المدرسة ايام الجمعة ، وكان الانكليز يقولون تبريرا لهذا الاجراء : « ان عدد الطلبة المسيحيين اكثر من الطلبة المسلمين »[2] ويدعمون اقوالهم بالارقام . فقد جاء في تقرير مونرو « لجنة الكشف التهذيبي » المستند الى الاحصائيات التي قدمتها الادارة البريطانية بخصوص تشكيلات المدارس

(١) ساطع الحصري : مذكراتي في العراق ، ص٣١١ ـ ٣١٣ .
(٢) المصدر نفسه ، ص٧٨ .

الثانوية الرسمية في العراق منذ عام ١٩١٩ م ، حيث ذكر « انه عندما فتحت المدرسة الثانوية في الموصل دخل فيها ثمانية عشر تلميذا مسيحيا وتسعة طلاب مسلمين[١] • بينما يرى المسلمون ان هذه حالة شاذة وان البلاد اسلامية ، والمسيحيون يشكلون نسبة واحد الى سبعة من عدد المسلمين في المدينة[٢] • بينما كان الهدف من اتباع سياسة الادارة الانكليزية هو تفريق الطلبة وفقا للخطة التي كانوا قد اتبعوها في المدارس الابتدائية ، لا ان ينشأوا سوية بنزعة وطنية تسير فوق الاعتبارات الطائفية •

٦ ـ اشاع الانكليز جوا من الارهاب في المدارس امتد الى المديرين والمعلمين ، والى التلاميذ وحرموا عليهم مناقشة القضايا الوطنية بدعوى ان مناقشتها يعتبر اشتغالا بالسياسة سيما عندما كانوا يبدون مواقف وطنية في « ثانوية التفيض الاهلية والمدارس الجعفرية عام ١٩١٩ م » غير ان ذلك لم يمنع طلبة المدارس والمعاهد من استنكار سياسة الانكليز الاستعمارية في شتى المناسبات الوطنية كما لم يمنع قيام بعض الزعماء الوطنيين المخلصين الذين قاموا سياسة الاستعمار اشد مقاومة وما ثورة ١٩٢٠ م عنا ببعيدة •

٧ ـ اكدت سلطة الاحتلال البريطاني « الاتجاه المركزي » مبتغية من ذلك تحقيق سيطرتها التامة على كل دقائق التعليم ، فلقد سار نظام الحكومة في العهد العثماني وفق النظام المركزي الصارم المتأثر بالنظام الفرنسي وقد عمدت سلطة الاحتلال الى تأليف مجلس للمعارف برئاستها للاشراف على شؤون المعارف في وضع المناهج والكتب ودليلا لحفظ النظام والادارة والضبط المدرسي الا انهم اهملوه فيما بعد اهمالا

(١) Paul Monroe : Op. Cit., P. 154.

(٢) ساطع الحصري : مذكراتي في العراق ، ص٧٨ •

كليا ، ونفذت نظارة المعارف ما ارادت عن طريق نظارات المعارف التابعة لها والتي يرأسها مديرون ومعاونون انكليز يتصلون مباشرة بالادارة العامة للمعارف • وبذلك تركزت كل امور التعليم في يد السلطة التعليمية الانكليزية في بغداد •

مما أخر الاستقلال الفكري وادى الى التواكل والاعتماد على الرؤساء في اصدار القرارات والتعليمات في كل صغيرة وكبيرة ، والى ربط المناطق الادارية للمعارف ببغداد ، مما اشاع الجمود والتقيد بحرفية القوانين والانظمة •

٣ ـ التعليم الثانوي وادارته في عهد الحكم الوطني في العراق :

تأسست الدولة العراقية سنة ١٩٢١ ، بعد انتهاء الحرب العالمية الاولى، وقد كانت قضية الجيش والقضية التعليمية من القضايا التي نالت اهتمام الدولة بعد التأسيس مباشرة ، وقد كان العراق غنيا من الناحية العسكرية ، فالدولة العراقية ذاتها قد ضمت في بدء تشكيلها عدد كبيرا من الضباط ورجال الجيش حتى ان اكثر رجال العراق الذين ساهموا في تأسيس الدولة العراقية كانوا من رجال الجيش وبذلك خطا الجيش خطوات سريعة ونما وتطور[١] •

اما من الناحية التعليمية فيمكن القول بان نظام التعليم الثانوي الحديث وادارته في العراق على نحو ما نجده الآن هو في الواقع وليد عملية تاريخية تعود بدايتها الى حوالي نصف قرن مضى تقريبا • فعندما انتهت الحرب العالمية الاولى واستلمت الدولة العراقية زمام الامور من الادارة العسكرية بدأ التعليم الحديث[٢] • وبدأت المرحلة التأسيسية الاولى من تاريخ هذا

(١) د • جابر عمر : اتجاهات وآراء في التربية والتعليم ، مطبعة المعارف ، بغداد ١٩٥٣ ، ص٣٠ •

(٢) د• محمد احمد الغنام و د• محمد سيف الدين فهمي : مستقبل التعليم الثانوي في العراق ، مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٦٦ ، ص١١ •

التعليم ، كما اطلق عليها الدكتور « جابر عمر » في كتابه « آراء واتجاهات في التربية والتعليم » حيث اخذت الدولة العراقية تبدى اهتماما كبيرا بالتعليم لغايتين :

الاولى ــ لان الدولة اسست على نظام من الحياة يتطلب نوعا جديدا من الحياة التي كانت قد سارت عليها البلاد قرونا كثيرة •

وثانيهما ــ ان الدولة الفتية تحتاج لدعم كيانها الحكومي الى عناصر متعلمة تعليما ينسجم ونظام الدولة لذلك فقد شعرت بالحاجة الماسة لاملاء الوظائف الكبرى بالموظفين الذين قد نالوا قسطا قليلا من التعليم الوطني الحديث[1] لذلك كله بدأت الدولة بتنظيم امور المعارف واصبحت وزارة المعارف من بين الدوائر الاولى في الحكومة العراقية التي استقلت وخلت من الرقابة الانكليزية[2]• وارشاداتها ومساعداتها وتحملت مسؤولية وضع خططها وتنفيذها فاصبح في يد وزارة المعارف ادارة المدارس على اختلاف انواعها ودرجاتها والصرف عليها ووضع مناهجها وادارة امتحاناتها والاشراف عليها •

أ ــ تنظيم جهاز الادارة التعليمية للتعليم الثانوي بين عام ١٩٢١ــ١٩٣٠م :

١ ــ بعد ان تولى امر ادارة المعارف من الوجهتين الادارية والفنية الاستاذ « ساطع الحصري » باشرت ادارة المعارف في هذه الفترة بتنظيم اجهزة الادارة والتفتيش ، فوضعت مشروع « قانون لتأليف مجالس معارف الالوية » ذلك المشروع الذي دعي اليه عندما تولى « الشيخ هبة الدين » وزارة المعارف ، ثم نفذ هذا المشروع اخيرا بعد تردد[3] •

---

(١) د• جابر عمر : المصدر السابق ، ص٥٧ ــ ٥٨ •

(٢) د• خالد الهاشمي : تجديد مناهج اعداد المعلمين في العراق ، دار العلم للملايين : ١٩٤٦ ، ص٧٤ •

(٣) نخبة من المدرسين العراقيين ــ سر تأخر المعارف في العراق ، مطبعة الفرات ١٩٢٣ (١٣٤٢ هـ) ص١٧ •

وكانت الغاية من انشاء هذه المجالس المحلية هو حث الاهلين على ارسال ابنائهم الى المدارس ومساعدة الاطفال المحتاجين ، بالاضافة الى جمع التبرعات لانشاء المباني المدرسية او توسيعها واصلاحها • وقد صدر هذا القانون في عهد وزارة المعارف « هبة الدين » وفيما يلي نص قانون تأليف مجالس المعارف في الالوية والصادر في ١٩٢٢ م :

١ ـ يتألف في كل لواء مجلس للمعارف تحت رئاسة المتصرف يتكون اعضاؤه من ممثلين عن مجلس ادارة اللواء والمجلس البلدي في اللواء ، ومفتش المعارف في اللواء ومدير المعارف في اللواء وعضو من قبل مدراء ومعلمي المدارس الاولية والابتدائية الرسمية في اللواء وعضو يمثل مدراء معلمي المدارس الاولية الاهلية في اللواء ومدير المدرسة الثانوية اذا وجدت في اللواء •

٢ ـ وفي اللواء الذي لم يكن فيه مدير معارف أو مفتش ، يقوم مدير اكبر مدرسة في اللواء مقامها في المجلس • واذا وجدت في اللواء مدرسة واحدة ينتخب مدرس واحد ليحضر هذا المجلس •

٣ ـ يجوز للمجلس ان يدعو عند الحاجة ذوى الاختصاص والخبرة في امور المعارف لاستشهادتهم والاستفادة من خبراتهم ومقترحاتهم •

٤ ـ ان المجلس يتذاكر وينظر في شؤون المعارف ويتخذ التدابير لتزيد عدد التلاميذ ويساعد على تنفيذ الانظمة والتعليمات الموضوعة ويشرف على اعمال لجان الاعانات بحسب قانون الاعانات للمدارس ، ويبدى رأيه فيما يحيله اليه الرئيس من القضايا •

٥ ـ على مدير المعارف ان يقدم للمجلس كل ثلاثة اشهر تقريرا يبين فيه سير التعليم ونتائج التفتيشات والاجراءات في المدارس •

٦ ـ يجتمع المجلس في كل شهر مرة ، وللمتصرف ان يجمعه فوق العادة

اذا رأى حاجة الى ذلك .

٧ ـ وفي اللواء الذي لم يكن فيه مدير معارف يرسل الرئيس منهاج الجلسة الى مدير معارف المنطقة ليحضر بنفسه او يرسل المفتش نيابة عنه .

٨ ـ ان الاعضاء الذين لا يحضرون اجتماعين متواليين من دون معذرة مشروعة او اخبار يعدون مستقيلين .

٩ ـ ترسل الى وزارة المعارف صورة قرارات المجلس .

١٠ـ على وزارتي الداخلية والمعارف تنفيذ هذا القانون[١] .

وفي خلال هذه الفترة من عهد الحكم الوطني ، درست احوال المديرية العامة للمعارف ، وحددت وثبتت صلاحياتها واختصاصاتها . اذ لم تكن صلاحياتها واختصاصاتها مثبتة ايام عهد الادارة البريطانية ، وكانت السلطة الادارية تخول الى المديرية العامة بان تجرى ما يجب اجراؤه ضمن الانظمة الموجودة والميزانية الموضوعة وتراجع الوزارة في تعديل الانظمة وفي احداث انظمة جديدة كما ان المديرية العامة للمعارف تقوم بما يعهد اليها من الواجبات تحت سلطة الوزارة ، فالتعليم في العراق كان يدار على اساس مركزي . وكانت السلطة قد تركزت بيد الوزير او معاونه[٢] الذي يعتبر مسؤولا عن تنفيذ سياستها وهو مسؤول عن ادارة شؤونها وعن حسن قيام جميع موظفيها بواجباتهم المنوعة ، وتصدر جميع الاوامر والمقررات والتعليمات بأمره ، وتنفذ باشرافه ومراقبته . ولم يكن للمدير في مديريته ولمدير المدرسة في مدرسته ابتدائية كانت أو ثانوية مثلا ان يتمتع بسلطات

---

(١) مجموعة القوانين والانظمة ، مما صدر بين ١٩١٧ ـ ١٩٢٠ ، مطبعة دنكور ـ بغداد ، ص٢٢٣ .

(٢) ساطع الحصري : مذكراتي في العراق ، ص٢٧٩ .

ادارية ومالية ، اذ يحتاج مدراء هذه المدارس الى استشارة الدائرة المركزية في اصغر الامور الادارية ، لأن مرحلة النضج السياسي والاجتماعي والاقتصادي في العراق عند تأسيس الحكم الوطني فيه ترجح اتباع هذه الادارة المركزية ٠

كما وقد درست وزارة المعارف احوال الالوية وتتبعت اعمال مديريات المعارف فيها واتبعت الطرق الملائمة لتنظيم امور الادارة وهي منح مديرى معارف المناطق بعض الصلاحيات مع اتخاذ كل ما يلزم من التدابير لمراقبة اعمالهم وتصحيح اخطائهم وتزويدهم على التوالي بالارشادات والتعليمات التي تقررها لهذا الغرض ، وقد وضعت التعليمات الخاصة بعلاقة المدراء بادارات المدارس الثانوية في « ٧ كانون الاول ١٩٢٢ » ٠ تذكر نصه :

« ان المدارس الثانوية مربوطة بالمديريات ، ويدير مديرو المعارف امورها الحسابية ومخابراتها العمومية ، الا ان تعيين مديرها ومعلميها وتبديلهم مختصان بالوزارة »(١) كما وقد طلب الى مديري المعارف في مناطقهم ان يعقد نظار المعارف اجتماعا مع مديري المدارس في كل اسبوع ليتداولوا معهم فيما يتعلق بشأن التدريس والمدارس وكانت لهذه المجالس اهميتها الكبرى لتدارس مديرى المدارس مع ناظر المعارف ولعرض مشاكل مدارسهم وتنفيذ مطاليبهم الصالحة لمدارسهم ٠

وبعد كل اجتماع كان المدير يجمع مدرسي مدرسته في كل اسبوع ، ويبلغهم المقررات ويأخذ رأيهم في الموضوع ويستمع الى آرائهم ومقترحاتهم ٠ وكانت هذه القرارات كلها تدون وكانت هذه المجالس لها اثرها في اصلاح التعليم مما ساعد على وضع نظام المدارس « دليل حفظ النظام والانتظام » كذلك اصدروا تعليمات فيما يخص اهداف التفتيش وواجبات المفتشين

---

(١) المصدر نفسه ، ص١٨٦ ٠

ايضا • وقد جاء في كتاب « سر تأخر المعارف في العراق » : ان مجلس مديرى المعارف قد الغي فيما بعد رغم ورود تقارير عديدة من تلك المجالس في الالوية الى الوزارة وما يستدل منها على اهتمامها بالتعليم لغرض الاصلاح المنشود(١) •

وبالرغم من المشاكل المتعددة التي اعترضت تقدم التعليم الا انه كان هناك الكثير من الاعمال التنظيمية والاصلاحية منها بخصوص تنظيم اجهزة الادارة والتفتيش والارشاد في وزارة المعارف ، وكذلك شمل ذلك اصلاح وتنظيم التعليم الابتدائي بوضع منهج جديد لها مبني على اسس تربوية قويمة ، ومقترن بتوجيهات وطنية وقومية صريحة • كما عقدت الدورات الصيفية لمديرى المدارس وتلقى طائفة من المعلمين خلالها المحاضرات في اسس التربية والتعليم ومبادئها العامة •

كما واصلحت ونظمت امور دار المعلمين من جميع الوجوه المادية والمعنوية فقد جاء في التقرير عن سير حالة المعارف لسنة ١٩٢٢ ـ ١٩٢٣ : « انه كانت توجد في الحالة الحاضرة في العراق مدرسة للمعلمين باسم » دار المعلمين في العاصمة عام ١٩١٧ ••• وكان فيها عام ١٩٢١ ـ ١٩٢٢ م فرعان باسم « قسم الفنون » والثاني باسم « قسم الآداب » ثم وحد الفرعين ورتب المنهج على اساس اعطاء المعلومات الاساسية والعامة الضرورية لكل من يريد ان يكون معلما في المدارس الابتدائية • وكانت دار المعلمين هي المدرسة الوحيدة التي يمكنها ان تعلم الطلاب داخليا ومجانا •

ويقول الاستاذ « الحصري » بهذا الصدد : انه كان يدخلها كثير من الطلاب للاستفادة من كونها مجانية وداخلية ليس غير • من دون ان يفكروا ولو لحظة واحدة في مهنة التعليم • اما مدة الدراسة فيها فقد كانت سنة

---

(١) نخبة من المدرسين العراقيين : سر تأخر المعارف في العراق ١٩٢٣م ، ص١٦ •

واحدة ، ثم زيدت الى ثلاث سنوات[1] .

واسست مدرستان للمعلمات بأسم « صف المعلمات » وقد تأسست واحدة تعدها للتعليم الابتدائي . فساعد بذلك التغلب على مشكلة نقص المركزية في بغداد وذلك في عام ١٩٢١ م حيث كانت مدة الدراسة فيها سنة واحدة تعدها للتعليم الابتدائي . فساعد بذلك التغلب على مشكلة نقص المعلمات والمعلمين ، وهذا مما ادى بدوره الى امكان فتح المدارس الابتدائية في شتى انحاء البلاد[2] .

ثم بدء بالمشروع في رفع مستوى « التعليم الثانوي » تمهيدا لاصلاحه اصلاحا اساسيا . فقد تقدمت الدراسة الثانوية في العراق بخطى بطيئة ، وكان اول ما نشأ فيها من المدارس الثانوية : في بغداد والموصل والبصرة عام ١٩١٩ - ١٩٠٢ م وان اول فوج من المتخرجين من هذه المدارس كان في عام ١٩٢٤[3] .

ثم اخذ عدد المدارس الثانوية في العراق يتزايد تدريجيا ، ففي عام ١٩٢٢ - ١٩٢٣ م فتحت مدرسة ثانوية في كركوك ، فاصبح عددها بذلك اربعة فقط .

وقد جاء في تقرير الاستاذ الحصري الصادر في ١٩٢٢ - ١٩٢٣ عن التعليم الثانوي وادارته في العراق ان في العراق اربع مدارس ثانوية ، الواحدة في العاصمة (بغداد) والبقية في كل من الموصل وكركوك والبصرة . وان مدرستي العاصمة والموصل الثانوية اصبحتا كاملتي الصفوف وفيها عدد لا بأس به من التلاميذ .. وقد تخرج هذه السنة من الاولى (٦) تلاميذ

---

(١) ساطع الحصري . مذكراتي في العراق ، ص٣٥٤ .
(٢) عبدالرزاق الهلالي : معجم العراق ، جـ١ ، ص٢١٦ .
(٣) د. ماثيوز رودريك و د. متي عقراوي : المصدر السابق ، ص٢٠٢ .

ومن الثانية (٥) تلاميذ ، وبعد سنة يتخرج من الاولى (١٢) تلميذا ومن الثانية (١٥) تلميذا ، واما بعد سنتين فعدد المتخرجين سيتجاوز الخمسين وهكذا يزداد عدد المتخرجين من هاتين المدرستين سنة بعد سنة بنسبة متزايدة كبيرة •

اما مدرستا البصرة وكركوك الثانوية ، فلم تكونا كهاتين المدرستين مبنيتين على اساس متين اذ انهما اسستا قبل اوانهما ، اي قبل ان يتكون فيهما مقدار كاف من المدارس الابتدائية الكاملة الصفوف ، فلذلك لم يدخلهما الا قليل من التلاميذ ، وعندما زادت العناية في الامتحانات تناقص فيها عدد التلاميذ تناقصا كبيرا ، وهذا مما اضطرهما الى الغاء صفين من كل من هاتين المدرستين انتظارا لازدياد تلاميذهما • فالتلاميذ الذين كانوا في هذه الصفوف انتقل بعضهم الى دار المعلمين وبعضهم الى مدرسة الهندسة والبعض الآخر الى الثانوية المركزية في بغداد •

٢ ـ عندما تأسست هذه المدارس الثانوية جرى تساهل ملموس في قبول التلاميذ وترفيعهم ، وهذا التساهل استمر الى قبل هذه السنة بحكم الاستمرار • فكانت مستويات التلاميذ في كل صف من الصفوف متفاوتة للغاية ، مما كان يمنع تقدم الدروس والمدرسة بدرجة مؤسفة ، وقد وضعنا حد لهذا التساهل في اواخر عام ١٩٢١ ـ ١٩٢٢م ، فاوعزنا الى ادارات تلك المدارس ومعلميها بلزوم التشديد في الامتحانات ، ولكي تصبح هذه المدارس ثانوية بكل معنى الكلمة كما تقرر عدم قبول التلاميذ الذين لم يكونوا ناجحين في الامتحانات العامة للصفوف السادسة الابتدائية وفي الامتحان لم ينجح الا ثلث التلاميذ وقد سقط منهم الثلث ، وفرض على الثلث الباقي اعادة الامتحان في بعض الدروس • وان نتائج هذه الامتحانات قد ولدت ضجة عظيمة من قبل التلاميذ الراسبين واوليائهم ولكن نتائجها الحسنة

قد ظهرت في هذه السنة لان في الامتحانات النهائية لم يرسب الا قليل من التلاميذ رغم تمسكنا بمبدأ عدم التساهل في الامتحانات مما يدل على تقدم كبير في حالة الدروس .

هذا وان تصفية الصفوف من التلاميذ المتأخرين قد مكنت المعلمين من جعل مستوى الدروس متفقا مع قدرة التلاميذ الباقين وهم المتقدمون .

٣ - وفي سنة ١٩٢١ - ١٩٢٢ م تقرر ان تقبل في المدارس الثانوية كل من حصل على (٢٥) بالمائة من مجموع درجات الامتحان العام للصفوف الاخيرة من المدارس الابتدائية اما في سنة ١٩٢٢ - ١٩٢٣ م فقد تقرر ان لا تقبل الا من حصل على (٤٠) بالمائة من مجموع هذه الدرجات .
وفي بدء السنة الدراسية ١٩٢٣ - ١٩٢٤ م ، تقرر اخيرا ان نخطو خطوة اخرى في رفع مستوى القبول : واشترطنا على كل من حصل من الـ (٤٠) في المائة الى (٥٠) في المائة ان يؤدي فحصا في الرياضيات بعد شهرين .

٤ - من البديهي انه يجب علينا ان نتخذ التدابير اللازمة لفتح مجال الدراسة الثانوية امام التلاميذ الذين يكملون الدراسة الابتدائية في المدن التي ليس بها مدارس ثانوية . ان هذه التدابير تنقسم الى قسمين :-

١ - تأسيس اقسام داخلية في المدارس الثانوية .

٢ - فتح مدارس ثانوية جديدة في مراكز الالوية .

ولم تحتو هذه المدارس عددا كافيا من التلاميذ ، فلا يمكنها ان تخرج في خلال هاتين السنتين من التلاميذ ما يكفي لتأسيس مدارس ثانوية في تلك المراكز . فكان من الضروري ان نكتفي بالحالة

الحاضرة بفتح اقسام داخلية في المدارس الثانوية الموجودة ، وان تجذب اليها التلاميذ الذين يتخرجون من مدارس الالويـة الى ان يزداد عدد هؤلاء المتخرجين في بعض المراكز ونصل الى درجة تبرر تأسيس مدرسة خاصة لها • نظن ان ذلك سوف لا يحصل الا بعد سنتين •

فقد تأسس قبلا في البصرة ، قسم داخلي يسكنه الطلاب على نفقتهم الخاصة ، وفتحنا الآن قسما داخليا في العاصمة يسكنه التلاميذ عـلى نفقتهم الخاصة ايضا •

٥ ــ لم نر لزوما لاطالة مدة الدراسة في المدارس الثانوية ، بل نرى ان تبقى هذه المدة اربع سنوات ، ولكنها تنقسم الى دورتين : فالدورة الاولى ، تحتوى على السنتين الاوليتين ، وتدرس المعلومات العامـة من العلوم والآداب •

والدورة الثانية : تحتوى على السنتين الاخيرتين وتنقسم الى فرعين : الفرع العلمي والفرع الادبي • الاولى تعتني بتعليم العلوم اكثر من تعليم الآداب ، والثانية بعكس ذلك تهتم في تعليم الآداب اكثر من تعليم العلوم •

ولكن لما كانت مستويات الدراسة في هذه الصفوف لم تصل بعد الى درجة تبرر هذا التفريع ، كما ان عدد التلاميذ فيها ايضا لم يصل الى المقدار المساعد له ، رأينا ان نؤجل هذا التقسيم الى سنة ١٩٢٥ •

نرى ايضا ان تفتح الدورة الاولى فقط من الدراسة الثانوية عندمـا يشرع بتأسيس مدارس ثانوية في الالوية المهمة ، وتكون بهذه الصورة في مركز تلك الالوية ، مدارس ذات ثمانية سنوات : اربعة منها اوليـة واثنتان تاليه ، واثنتان ثانوية • ربما كان من المواقف ــ عندئذ ــ ان تسمى تلك المدارس بـ « المدارس المتوسطة » •

فعلى كل حال انا شـارعون بوضع الخطط اللازمـة واعداد العدة المقتضية لتأسيس هذه المدارس بعد سنتين على الاكثر[1] .

وفي عام ١٩٢٥ - ١٩٢٦ م فتح صف ثانوي في « النجف » وقد استعانت الوزارة بالاهالي لمساعدتهم مالياً ، كنتيجـة لعزمها عـلى التوسع في فتح المدارس المتوسطة والثانوية في العمارة والناصرية والحلة[2] .

وكذلك فتحت مدارس ثانوية في اربيل والسليمانية ، بعد توفر الطلبة المهيئين بغض النظر عن عددهم القليل ، وكانت خطة الوزارة ان لا تسرع في أمر فتحها في بعض المناطق الا اذا توفر فيها عدد من الطلاب لا يقلون عن العشرة ، وقد واجهت المدارس الثانوية مشاكل كان في مقدمتها قلة عدد المدرسين المختصين وقد تمكنت وزارة المعارف آنذاك من التغلب على هـذه الصعاب عن طريق استعانتها بالاساتذة المصريين والسوريين والفلسطينيين والانكليز ، كما لاحظنا الدور نفسه في عهد الاحتلال البريطاني . وبعدئذ فكرت ادارة المعارف بانشاء « دار المعلمين العليا » لاعداد معلمين للمدارس الثانوية[3] .

وهكذا سارت المدارس الثانوية بالانشاء والتوسع سنة بعد اخرى ، ومما يوضح هذا ويؤكده ما جاء في تقرير مونرو الذي قدمه عام ١٩٣٢ م « ان الجهود التي بذلت في سبيل الشروع في توسيع نطاق التعليم الثانوي بدأ عام ١٩٢٥ م ، فقد بلغ عدد المدارس التي تضم صفوفا متوسطة وثانوية (خمسة) فيها ٥٨٣ تلميذا ، وفتحت آنئذ مدرسة ثانوية مسائية في بغـداد دخل فيها (٨٢) تلميذا ممن كانوا قد اكملوا الدراسة الابتدائية قبل ذلك

---

(١) نص التقرير : الذي قدمه الاستاذ ساطع الحصري عام ١٩٢٢ - ١٩٢٣م عن (المدارس الثانوية في العراق) ص٣٥٨ - ٣٦٠ .
(٢) عبدالرزاق الهلالي - معجم العراق ، جـ١ ، ص٢١٨ .
(٣) المصدر نفسه ، ص٢١٨ .

الحين ، وعدلوا عن التعليم الثانوي النهاري لأسباب اضطرارية • وفي السنة التالية كانت قد فتحت مدرستان كاملتان ذات صفوف اربعة واحدة منها في بغداد ، تسع (٤٠٤) تلميذا واخرى في الموصل فيها (١٧٣) تلميذا ، وكان ايضا في تلك السنة ست مدارس متوسطة فيها (٨٧) تلميذا • فكانت واحدة في كركوك ذات صفين فيها (١٩) تلميذا ، وواحدة في البصرة ذات صفين فيها (٢٢) تلميذا ، واخرى في السليمانية ذات صف واحد فيها (١١) تلميذا، وواحدة في الحلة ذات صف واحد فيها (٩) تلاميذ واخرى في النجف ذات صف واحد فيها (١٩) تلميذا ، وواحدة في العمارة ذات صف واحد فيها (٧) تلاميذ[١] والجدير بالذكر ان « بول مونرو » قد استند في تقريره هذا على الاحصائيات التي جاءت في التقرير المرفوع عن احوال الادارة في العراق عام ١٩٢٦ - ١٩٢٧[٢] • وقد جاء في تقرير مونرو ايضا « وقد بلغ عدد طلاب المدارس المتوسطة والثانوية النهارية في تلك السنة (٦٧) تلميذا ، علاوة عما كان هناك من تلاميذ المدرسة الثانوية المسائية في بغداد التي بلغ عدد طلابها في السنة نفسها (٩٦) تلميذا • ويقال انه في تلك الاثناء كانت هناك فكرة شائعة ترمي لتأسيس مدرسة على طراز (المدرسة الانكليزية العامة) (English Public School) لكن كان يخشى من عدم تيسر المال الكافي لبناء مدرسة كهذه الى زمن طويل • وان كثيرا من العراقيين كانوا يرسلون ابناءهم حينئذ الى القسم الاستعدادي من الجامعة الامريكية في بيروت ، حتى بلغ عدد الطلاب الذين دخلوا تلك الدائرة في سنة ١٩٢٦ (١٧٠) طالبا[٣] •

---

(١) Paul Monroe, Report of the Educational Inquiry Commission, P. 154.

(٢) انظر : التقرير المرفوع عام ١٩٢٦ - ١٩٢٧ من حكومة صاحب الجلالة البريطانية الى عصبة الامم عن احوال الادارة في العراق ص١٧٩ •

(٣) Paul Monroe : Op. Cit., P. 154.

وفي هذه السنة ١٩٢٦ - ١٩٢٧ اجرى امتحان عام في مدينة بغداد لاجازة المنتهي من المدارس الثانوية ، وقد نجح من طلبة مدرسة بغداد في هذا الامتحان (٣٢) طالبا ، اما الذين نجحوا من مدرسة الموصل فكانوا ستة فقط .

وكان الطلبة في الفروع العلمية من المدارس الثانوية يجهزون اثناء السنة الدراسية بادوات تامة للعمل الطبيعي ، ولذلك فان الجامعة الامريكية ببيروت لم تر حاجة الى الزام الطلبة العراقيين الذين التحقوا بها من الذين نجحوا في الامتحان المار ذكره ، ان يقضوا سنة في قسمها الاعدادي ، وقد اجريت محاولة لدى ادارة الجامعة الامريكية في القريب العاجل لحملها على اعفاء الطلبة العراقيين الذين يلتحقون بها من قضاء سنة في قسمها (الفرشمان)[١] .

وفي ايلول من السنة التالية فتحت مدرستان متوسطتان في بغداد واحدة في الكرخ واخرى في الرصافة لتخفيف وطأة الازدحام في الصفوف الاولية من « الثانوية المركزية » ، فدخل احدى هاتين المدرستين (١٠١) تلميذا والاخرى (٦٣) تلميذا عدا عما كان من التلاميذ في « المدرسة الثانوية المسائية » البالغ عددهم (٦٩) تلميذا ، وفي الوقت نفسه فتحت متوسطة في اربيل ذات صف واحد يضم (١٥) تلميذا[٢] فاصبح مجموع الطلاب المسجلين في الصفوف الثانوية الرسمية لسنة ١٩٢٧ - ١٩٢٨ ، (١٠٥٨) تلميذا يداومون (١١) مدرسة ثانوية . ثم ازداد العدد الى (١٣) مدرسة ثانوية عام ١٩٢٨ م وفي عام ١٩٢٩ بلغ عددها (١٥) مدرسة متوسطة وثانوية ، وبلغ مجموع الطلبة المسجلين فيها (١٣٩٠) طالبا وطالبة ، كما

---

(١) التقرير المرفوع عام ١٩٢٦ - ١٩٢٧ الى عصبة الامم عن احوال الادارة في العراق ، ص١٧٨ - ١٧٩ .

(٢) Paul Monroe : Op. Cit., P. 155.

بلغ عدد مدرسيها (١٣٠) مدرسا[١] ٠

وكان التدريس في المدارس الثانوية قبل ١٩٢٩ لمدة اربع سنوات تشمل الدراستين المتوسطة ، وكانت مدة الدراسة فيها سنتين ٠٠ والدراسة الثانوية وكانت مقسمة الى سنتين ، السنة الثالثة الثانوية ، وهي مقسمة الى فرعين الاول : ادبي والثاني علمي واما السنة الرابعة الثانوية فمقسمة الى فرعين : علمي وادبي ٠٠ وكان الطالب يدخل الدورة الثانية للدراسة الثانوية ، بعد اكمال الصفين الاول والثانوى وكانا يؤلفان : الدورة الاولى للدراسة الثانوية[٢] ٠

وفي سنة ١٩٢٩ سن « قانون المعارف العامة ـ رقم ٢٨ لسنة ١٩٢٩ » زيدت بموجبه مدة الدراسة من اربع سنوات الى خمس سنوات ، وقسمت الى قسمين : احدهما متوسط ، ومدته ثلاث سنوات ، وآخر عال ، ومدته سنتان وينتهي كل منهما بامتحان عام[٣] وانقسمت الدراسة الاعدادية الى قسمين : علمي وادبي : وتسمى المدرسة التي تضم صفوفا متوسطة واعدادية في بناء واحد وتحت ادارة واحدة « بالمدرسة الثانوية الكاملة »[٤] ٠ وكنتيجة لهذه التغيرات في مدد الدراسة الثانوية صدر منهج مؤقت عام ١٩٢٩ ليحل محل المنهج القديم الذي صدر لاول مرة عام ١٩٢٦ ننقل اليك المنهجين لغرض المقارنة ٠

---

(١) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ٩٣٧/٣٦ ـ ١٩٣٨ ، مطبعة الحكومة ص٢٣ ٠

(٢) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاث من ١٩٣٠ ـ ١٩٣٣ ، مطبعة الحكومة ـ بغداد ١٩٣٤ ، ص٥١ ـ ٥٣ ٠

(٣) د٠ ماثيوز رودريك و د٠ متي عقراوي : المصدر السابق ، ص٢٠٣ ٠

(٤) د٠ لطفي محمد قدري : دراسات في نظم التعليم ، القاهرة ، سنة الطبع (؟) ص٦٧ ٠

منهج الدراسة المتوسطة :

كانت مدة الدراسة المتوسطة قبل عام (١٩٢٩ - ١٩٣٠) سنتين ولكن بوشر في تلك السنة بتطبيق منهج الدراسة المتوسطة باعتبار مدة الدراسة ثلاث سنوات • وفيما يلي جدول توزيع الدروس الاسبوعي كما قرر اولا مع التغييرات التي اجريت عليه •

الموضوع	الجدول الاصلي			الجدول كما اصلح		
	الصف			الصف		
	١	٢	٣	١	٢	٣
العلوم الدينية	١	١	٠	١	١	١
اللغة العربية	٧	٧	٦	٧	٦	٦
اللغة الانكليزية	٨	٧	٦	٧	٦	٦
العلوم الاجتماعية						
التاريخ	٢	٢	٣	٣	٣	٣
الجغرافية	٢	٢	٢	٢	٢	٢

	الموضوع	الجدول الاصلي الصف			الجدول كما اصلح الصف		
		١	٢	٣	١	٢	٣
تدرس قبل الظهر	الرياضيات						
	الحساب	٤	٢	٠	٤	١	٠
	الجبر	٠	٢	٤	٠	٣	١
	الهندسة المستوية	٢	٢	٢	٠	٠	٣
	الطبيعيات						
	مبادىء العلوم	٤	٠	٠	٤	٠	٠
	الفيزياء	٠	٤	٠	٠	٠	٣
	الكيمياء	٠	٢	٠	٠	٣	٠
	التاريخ الطبيعي	٠	٠	٦	٠	٣	٠
	الصحة	٠	٠	٠	٠	٠	٣
	مسك الدفاتر	٠	٠	٢	٠	٠	٠
	الرسم	٢	١	١	٠	٠	٠
	المجموع	٣٢	٣٢	٣٢	٢٨	٢٨	٢٨
تدرس بعد الظهر	الرياضة البدنية والتدريب العسكري	٢	٢	٢	٤	٤	٤
	الرسم والنشيد القومي	٠	٠	٠	٢	٢	٢
	الاشغال العملية	٠	٠	٠	٤	٤	٤
	الاجتماعات الادبية (كاجتماعات الخطابات ، والمباحثات والجمعيات الاقتصادية والاجتماعية)	٠	٠	٠	٢	٢	٢ (١)

(١) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاث من ١٩٣٠ ـ ١٩٣٣ ، ص٥١ ـ ٥٣ .

يلاحظ من الجدول المرقم (١) ان الدراسة المتوسطة قسمت مؤخرا الى قسمين :ـ

أ ـ القسم النظري : وتغلب فيه الاعمال الفكرية وتجري دروسه قبل الظهر •

ب ـ القسم العملي : وتغلب فيه الاشياء العملية ، وتجري دروسه بعد الظهر •

وقد ادخلت بعض التغيرات في توزيع الاعمال كما هو واضح في الجدول المذكور • اما منهج الدراسة الثانوية فيتضح في الجدول المرقم (٢) ادناه •

ان الجدول التالي يبيّن توزيع الدروس حسب المنهج الثانوي قبل عام ١٩٣٢ م •

الموضوع	الصف الثالث		الصف الرابع	
	ادبي	علمي	ادبي	علمي
الدين	١	١	١	١
اللغة العربية	٨	٤	٨	٤
اللغة الانكليزية	٨	٨	٨	٨
التأريخ	٤	٢	٥	٢
الجغرافية	٢	•	•	•
الرياضيات	٤	٧	٤	٧
الطبيعيات	٤	٧	٤	٧
الاخلاق والفلسفة	٢	٢	٣	٢
الرسم	•	٢	•	٢
الرياضة البدنية	١	١	١	١
المجموع	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤

المصدر : وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاثة ١٩٣٠ ـ ١٩٣٣ ، مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٣٤ ، ص٥٣ ـ ٥٥ •

ويلاحظ ان الدروس التي كانت تدرس في المنهج القديم اصبحت تعطي بصورة اكثر تفصيلا واقرب لحياة الطالب • كما ادخلت موضوعات حديثة كاللغات الاجنبية المضافة « الالمانية والفرنسية وغيرها من الموضوعات الجديدة كما قلصت الساعات الاسبوعية في المنهج الجديد من ٣٤ ساعة اسبوعيا الى ٢٦ ساعة ، وحصرت الدروس كلها قبل الظهر اما بعد الظهر فقد خصص للاعمال اللاصفية »[١] • وبموجب هذا المنهج تحتم على داخلي المدارس الثانوية بعد ايلول من تلك السنة المنصرمة ان يكملوا دراستهم الثانوية بمدة خمس سنين دراسية بدلا من اربعة سنين •

وفي هذه السنة ١٩٣٢ ، بلغ عدد تلاميذ المدارس الثانويـة (٧٧٦) تلميذا وكان عدد تلاميذ « ثانوية الموصل » (٢٨١) تلميذا ، اما المدارس المتوسطة فقد كان في هذه السنة « ثماني مدارس » يتراوح عدد تلاميذها بين (العشرة والتسعين) تلميذا ومجموع طلاب هـذه المدارس بلغ (٣٢٠) تلميذا • وقد بلغ المجموع الكلي لطلبة المدارس المتوسطة والثانوية لهـذه السنة (١٣٧٧) تلميذا • اما ازدياد الاقبال على المدارس المتوسطة كان قـد وجّه الانظار الى فكرة جديدة : وهي ضرورة تهيئة – تعليم ثانوي – يعدّ التلاميذ للعمل الحر عدا وظائف الحكومة[٢] •

اما في مجال « التعليم النسوي الثانوي » فكانت من المشاكل التي عانى منها « التعليم الثانوي » فقد تخلّف هذا التعليم ، اذ لم تفتح صفوفا ثانوية للبنات الا في عام ١٩٣٠ م في بغداد • وهي « الثانوية المركزية للبنات » • ومما تجدر الاشارة اليه انه كان عدد طالباتها عند فتحها (١١) طالبة فقط[١] •

---

(١) وزارة المعارف – التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاث ١٩٣٠ – ١٩٣٣ ص٥٥ •

(٢) Paul Monroe : Op. Cit., P. 155.

(٣) عبدالرزاق الهلالي : معجم العراق ، جـ١ ، ص٢١٩ •

وكذلك فتحت مدرسة « ثانوية البنات في الموصل عام ١٩٣٠ م » وكانت قد تولّت ادارة هذه المدرسة لأول مرة « الست أمت السعيد »[1] ثم كان الاقبال المتزايد على التعليم الثانوي للبنات بشكل يثير الدهشة ، مما جعل المسؤولين عن شؤون التعليم يواجهون مشكلة « نقص المعلمات » مما اضطرت وزارة المعارف الى تعين بعض المدرسين للتدريس في بعض مدارس البنات تكميلا للهيئة التعليمية في المدارس الثانوية للبنات • الامر الذي لم يخل من محاذير وعقبات آنذاك ، كانت ذات أثر كبير في بطء تطوره وضيق نطاقه اذا قارنا مدارس البنات الثانوية بمدارس البنين[2] • وقد لخص الدكتور جابر عمر في كتابه « اتجاهات وآراء في التربية والتعليم » هذه الفترة التي تبلغ عشر سنوات او يزيد قليلا وهي ما بين (١٩٢٠ – ١٩٣٠) بالامور التالية :

اولا – استقرت المدرسة الابتدائية في سني الدراسة فيها بست سنوات ، وفي مواضيع الدراسة ، وساعات الاسبوع بما يقرب من ٣٣ درسا •

ثانيا – توسع كبير في عدد المدارس الابتدائية والثانوية ، فقد بدأ التعليم الثانوي بثلاث مدارس و ٣٤ مدرسا و ١١٠ طلاب فقط عام ١٩١٩ – ١٩٢٠ انتهت بـ ١٩ مدرسة ثانوية و ١٢٩ مدرسا و ٢٠٨٢ طالبا •

ثالثا – اتجهت الفترة الاولى من التعليم في العراق نحو نظام وسط اوربا – في نظامها التعليمي لثقافة الحصري التربوية من جهة ووجهة نظره في ظروف العراق من جهة ثانية •

رابعا – ولقد كانت فترة التعليم الاولى خالية من العناية « بالتعليم العالي » الا ما كان موجودا آنذاك كالطب والحقوق •

---

(١) دائرة معارف الموصل : عن الاضبارة رقم ١٠٣/٢٨٨ لعام ١٩٣٠ (الموصل) •

(٢) د• محمد جواد رضا : التعليم الثانوي ، ص١٦٠ •

خامسا ـ لم يكن التعليم ذا صلة وثقى في الحياة آنذاك لأنه أسس كما قلنا وفق النظم الاوربية ، بينما كانت الحياة في العراق شرقية بعيدة عن الحياة الاوربية كثيرا ولذلك بقي التعليم بالعراق في هذه الفترة شيئا مستقلا بذاته ، ويهدف قبل كل شـــيء الى تجهيز الدولة بالموظفين اللائقين لكيانها الجديد .

سادسا ـ امتازت هذه الفترة ولا سيما بعد منتصفها بارسال بعثات علمية الى خارج العراق وبصورة خاصة الى « بيروت » لدراسة العلوم المختلفة في الجامعة الامريكية والتي خصص اكثرها لسد الشواغر في المدارس الثانويـــة في وزارة المعـــارف[1] وســـنرى كيف ان بول مونرو (Paul Monroe) لاحظ ما كانت عليه حال المعارف من ضـــعف فقدم تقريره المعروف « بلجنة الكشف التهذيبي » عالج فيها بعض هذه الامور وغيرها التي اشار الى بعضها الدكتور جابر عمر .

ب ـ التعليم الثانوي وادارته ما بين عام ١٩٣٠ ـ ١٩٤١ :

في عام ١٩٣٠ ـ ١٩٣١ الدراسي بلغ عدد المدارس الثانوية في العراق (١٩) مدرسة منها (١٦) مدرسة للذكور و (٣) مدارس للاناث ، وكان عدد الطلاب (٢٠٨٢) طالبا وطالبة منهم (١٩٠٦) ذكور و (١٧٦) اناث ، وكان عدد المدرسين والمدرسات فيها (١٢٩) منهم (١٠٧) مدرسا و (٢٢) معلمـــة بينهن مدرسات دار المعلمات في بغداد والموصل . ثم فتحت في هذه السنة متوسطتان للاناث كل منها ذات صف واحد اولاهما في بغداد والاخرى في الموصل ، وقد الغي اصف الاول لداري المعلمات في بغداد والموصل الذي كان يقوم مقام الصف الاول المتوسط[2] .

---

(١) د. جابر عمر : اتجاهات وآراء في التربية والتعليم ، مطبعـــة المعارف ، بغداد (سنة الطبع ؟) ص٦٠ ـ ٦١ .

(٢) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للســـنوات الثلاث ١٩٣٠ ـ ١٩٣٣ ، ص٣٣ .

اما في عام ١٩٣١ ـ ١٩٣٢ : فقد كان عدد المدارس الثانوية والمتوسطة (٢٢) مدرسة منها (١٩) مدرسة للذكور و (٣) للاناث .. هذا وان المدارس التي فتحت حديثا في هذه السنة هي ثلاث متوسطات للذكور فقط ، كل منها ذات صف واحد هي : متوسطة الرمادي في لواء الدليم ومتوسطة بعقوبة في لواء ديالى ، ومتوسطة الديوانية فاصبحت جميع الالوية تحتوى علـى مدارس متوسطة فيها[1] . ولم تؤسس بعد « ثانوية كاملة للبنات » . وكان اجور التعليم في هذه المدارس ثلاثون روبية سنويا ، كان يدفع (٤٥٪) من مجموع التلاميذ الاجـور الكاملـة و (٣٥٪) من التلاميذ لا يدفعون الاجور مطلقا لفقرهم . و (٢٠٪) يدفعون نصف الاجور المقررة . وكان يقبل في الصف الاول المتوسط ممن نجح في الامتحانات العامة للدراسـة الابتدائية ويقبل في الصف الرابع الثانوي من نجح في الامتحانات العامـة للدراسة المتوسطة ، وتقوم بهذه الامتحانات سنويا وزارة المعارف ، كما تقوم بادارة الامتحانات النهائية للدراسة الثانوية الكاملة ايضا . اما مدرسو المدارس المتوسطة فهم من خريجي دار المعلمين العليا ببغداد ، ولكن هذه المؤسسـة اغلقت عام ١٩٣١ ، لذا فقد كان معظم مدرسي ومدرسات المدارس الثانوية من متخرجي الجامعة الاميريكية في بيروت وغيرها من جامعات الخارج[2] .

وكنتيجة لعودة طلاب البعثات العلمية من خارج العراق ، وبصـورة خاصة من الجامعة الامريكية في بيروت ، وبعد مضي عشر سنوات على سـير النهضة التعليمية في العراق وبعد اتصال العراق اكثر من ذي قبل بالعالم الغربي ، قام بعض المختصين بأمور التربية والتعليم بمحاولة تغيير التعليم في العراق ، وفقاً لما درسوه في الجامعات الامريكية ، ولما شاهدوه هناك من حياة

---

(١) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سـير المعارف للسنوات الثلاث ١٩٣٠ ـ ١٩٣٣ ، ص٣٦ .

(٢) Paul Monroe : Op. Cit., PP. 155—156.

جديدة ونظم تعليمية حديثة ، وبدأت هذه الفترة باستقدام لجنة من الخبراء في التعليم يرأسها « بول مونرو » رئيس المعهد الأممي في كلية المعلمين في جامعة كولومبيا • وبدأت هذه اللجنة عملها في العراق عام ١٩٣٢ ، فتجولت في جميع انحاء العراق للاطلاع على مدارسها والتعرف على شؤون التربية والتعليم فيها : فوضعت تقريرها ضمنته اهم الاتجاهات التي تقترحها وغادرت العراق بعد مدة وجيزة ، آملة ان يوضع التقرير موضع التنفيذ ، وان تعطي العناصر الجديدة من الشبان العراقيين الدارسين في الجامعات الامريكية حرية العمل ، اذ بمقدورهم ان يحققوا روح هذا التقرير •

وقد بدأت هذه الفترة بنزاع عنيف بين اتجاهين في التعليم : اتجاه الحصري القديم ، والاتجاه الحديث ، وساهمت صحف العراق آنذاك في بحث نظم التعليم في العالم ، ومقدار ملائمة كل منها لوضع العراق ، فقدم تقرير مونرو ، وظهر رد ونقد الحصري عليه ، وقام مؤتمر المعلمين الاول ، وكثرت المناقشات العلمية والتربوية واستقرت بتغلب الاتجاه الجديد على امور المعارف ووفقا لما يرى ويعتقد(١) • فقد حاولوا تطبيق نظريات جديدة وطرق تعليمية وتربوية حديثة في بعض المدارس مع الاهتمام بتنويع التعليم والعمل على تطبيق « تقرير لجنة الكشف التهذيبي » ننقل ما جاء به بخصوص « تنويع التعليم الثانوي » والاهتمام باصلاحه في مناهجه ونظام امتحاناته وتقليل التهافت على الوظائف الحكومية : حيث كان التعليم الثانوي قد قسّم الى مرحلتين بعد عام ١٩٢٩ : متوسطة وثانوية ، ووضع هذا التقسيم كما يذكره « بول مونرو » (بناء على النظرية القائلة بان البلاد لا تستطيع ان تضم اكثر من عدد محدود من خريجي الثانويات الكاملة الذين يفترض انهم سيقبلون في المراكز الحكومية وان حاجات القرى يمكن ان تسد بالمدارس المتوسطة • والاعتقاد بان التعليم المتوسط يمكن ان يهيء الطلاب

---

(١) انظر : د• جابر عمر ، المصدر السابق ، ص٦١ ـ ٦٢ •

للدخول الى دور المعلمين والمدارس الزراعية والهندسة ، وما شابه ذلك من المدارس الاختصاصية المنتظر تأسيسها • لو لاان مشروع تأسيس مدارس زراعية ومهنية اخرى اخفق واغلقت مدرســة الزراعة الوحيدة ، كما اغلقت دار المعلمين العليا • وكانت مدرسة الهندسة على وشك ان تغلق بناء على رغبة الحكومة في نهاية عام ١٩٣١م [١] •

وكان الاتجاه العام هو التفكير في الوظائف، وقد بينت « لجنة مونرو » خطورة هذا الاتجاه على مستقبل العراق اثناء زياراتها للمدارس الثانوية ، ان تلاميذ هذه المدارس متجهون الى غاية واحدة هو « التوظف في دوائر الحكومة » كما سبق الى ان معظم المتخرجين قد انخرطوا في التوظف في دوائر الحكومة ، او انهم ذهبوا لاكمال تحصيلهم العالي ، واعترف البعض منهم بالمهن كما اعترفت اللجنة : بانه طرق ســمعها مرارا من كثير من العراقين المثقفين « بان التعليم الثانوي والعالي » اكثر ضرورة للعراق من « التعليم الصناعي المهني » • وان التعليم العالي هو الذي تقدره الفئة الوطنية حق قدره • وفي اعتقاد الوطنين يعتبر الوسيلة الوحيدة التي بواسطتها يمكن تأسيس مؤسسات وطنية مستقلة وتدريب قادة يمكنهم ادارة زمام الوظائف الحكومية الهامة • فالرغبة في الحصول على قادة كهؤلاء هي رغبة أو امنيـة غالية ، لكنها في الوقت الحاضر ذاته لا يجب ان يسمح لها بان تقوى فتصبح شيئا من المساوىء ، لأن هذه الامنية متى قويت واستفحلت سوف تنذر بخطر تكوين صنف كبير من الناس ، دأبه السعي في الانخراط بســلك الموظفين والنظر للوظائف الحكومية بانها المجال الوحيد للمعيشة ، ويكون هذا من اكبر دواعي الاسف • والحقيقة الناصعة هي ان هذه البلاد اذا ارادت تقدما مطردا وجب عليها ان توازن بين احتياجاتها ، وان تحضر بواسطة نظام معارفها رجالا من العراقين يشتغلون لتحسين حالات البلاد

---

(١) Paul Monroe : Op. Cit., P. 156.

الاقتصادية والاجتماعية للحصول على الثروة العامة عن طريق الزراعة والصناعة والتجارة ، وغير ذلك من المهن الحرة • ومتى حصلت هذه الحالة، وتعددت الفرص المختلفة ، فاغتنمها العراقيون سوف يصبح الشعب وكل فرد منه عارفا بان التعليم هو الحق المشام العام الذي سوف يصبح الشعب وكل فرد منه عارفا بان التعليم هو الحق المشاع العام الذي وجب على كل فرد من افراد الشعب ، الحصول عليه والتمتع به ، وليس هو امتياز خاص لاقلية خاصة من الشعب • وبذلك يزول خطر الفكرة القائلة : بان الذين يودون التوظف في دوائر الحكومة من كتاب وموظفين هم الذين يجب ان يتعلموا القراءة والكتابة • وان كل من تخرج من الثانويات والمدارس العالية له حق التوظف في دوائر الحكومة •

وسواء اكان هذا الانتقاء للتعليم الثانوي في العراق انتقاء منصفا ام لم يكن ، فقد تبيّن لنا بان فكرة التوظف في الحكومة كانت ولا تزال مسيطرة على العقول ولها اثرها الكبير على المدارس الثانوية • وسواء اكانت هيبة التوظف هذه ناتجة عن مزاج الشعب وتقاليده او بسبب البناء الاقتصادي الاجتماعي الموجود في البلاد الآن الذي لا يضمن ولا يؤمن العيش خارج الوظيفة ويثبط عزائم الناس عن التشبثات الفردية ، فهو على كل حال بعيد عن كونه قوة اجتماعية سليمة • وفي الحقيقة هي قوة خطرة على البلاد وعليه يجب ان يقاوم تأثيرها بقدر الامكان بواسطة « المدارس الثانوية نفسها » التي يجب ان لا تدع مجالا للتفكير في التوظف في دوائر الحكومة بل يلزمها ان تدرب الشباب العراقيين على الاعتماد على النفس والثقة بالقوى الكامنة فيهم ، واعدادهم لاستثمار او انماء موارد الثروة الكامنة في البلاد في منهج وادارة المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر(١) •

فمنهج المتوسطات والثانويات عدا كونه مزدحما بالمواضيع الكثيرة يدل

---

(١) Paul Monroe : Op. Cit., PP. 158—159.

دلالة واضحة على انه وضع لاعداد الطلاب للخدمة الحكومية اولا • هـذه الحالة نراها مهما كان الغرض الذي اريد وضعه من قبل اذ ليس فيه ما يؤهل للمهن او الحرف المختلفة كالادارة والتجارة والصناعة وما اشبه ذلك •

وقد جاء في تقرير مونرو « Paul Monroe » ايضـا بان « التعليم الثانوي والمتوسط » في العراق يمتاز بكونه على نمط واحد الى درجة العقم• وينقصه التنويع واكثره مصطنع ونظرى الى درجة كبيرة فهو منحصر في الكتب التي طالما تهمل الغايات التربوية المهمة : كالصحة والعائلة والمواطنة والتسلية من دون ان تعطي للتلاميذ وجهة نظر عملية في قضايا العراق الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، وفي ظروف كهذه تجد ضغطا عـلى تصرف المعلم وابتكاره ، وجل قصد المعلم هو : فحص درجة معلومـات الطلاب في الكتب والمناهج ، وليس تحريكهم على الانتقاد والمحاكمـة فيما يتعلمونه ويصبح (الدرخ او الصم) القاعدة الضرورية ، فما على المعلم الا ان يمتحن ويفحص وليس له المجال الكافي للتعليم الحقيقي • وكان من المتعذر انماء قوتي الابتكار والمحاكمة المستقلة في التلميذ •• وان علل هـذه النقائص في المنهج والطرق التعليمية يرجع قسم منها الى نظام الامتحانات الموحدة في جميع انحاء البلاد والتي تديرها وزارة المعارف نفسها ، وبموجب ذلك تقتصر جهود المدرسين والطلاب على الاستعداد لهذه الامتحانات العامة ، والمدرس يجد نفسه على الدوام مضطرا من جراء ضغط الاستعداد للامتحان ان يترك كل شيء ، ويسترسل في اكمال المنهج • وعلى هذا فاللجنة ترى « بان المنهج يجب ان تجرى فيه تعديلات » ، اذا كان في النية مقاومة عملية الدرخ وتنمية الطرق الناجعة في المدارس الثانوية • وان اللوم لا يقع عـلى الامتحانات ذاتها وانما على المواضيع التي يجب ان يمتحن الطالب فيهـا • فالجور اذن جور المنهج وليس بجور الامتحانات فيه • وقد ظهر لواضعي الانظمة : ان نظام وزارة المعارف هذا بشأن الامتحانات ضروري لحفظ

المستوى العلمي وربما يكون من الضروري دوام هذه الحالة في الظروف الحاضرة ، فاذا انهدم هذا النظام فجأة فانه قد يؤدي زواله لتحطيم « النظام المدرسي » وبذلك يولد ضررا اكثر من النفع الذي يرتجيء بزواله في الوقت الحاضر . ومع ذلك فاذا كان التعليم هو الوظيفة الاولى للمدرسه : فالامتحان هو احد المسؤوليات اللازمة لها وكل نظام يشجع المعلم على الابتكار المعقول والقيام بالتجارب لهو اكثر نفعا من الطرق التي تقيد وتكبت المعلم وتمنع سبيل فيضه العلمي(١) .

وفي ضوء هذا التقرير بدأت « النظريات التربوية الجديدة » والطرق التعليميـة الحديثـة كطريقـة تعليم الالف باء بالطريقة الجمليـة وتطبيق النظريات التربوية والادارية في بعض المدارس ، ومحاولة تغيير مدة الدراسة في المدارس الابتدائية وتنويع الدراسة الثانوية واصدار منهج جديد للسنتين الاخيرتين ، وقد حاول واضعوا هذا المنهج فتح باب التخصص الاربعة وهي : فرع الآداب ، وفرع الرياضيات وفرع الطبيعيات وفرع التجارة وقد ارتأت محاولة السبيل للتخصص في اربعة حقول بدلا من الحقلين التقليديين جدلا كثيرا ، الامر الذي ادى الى الرجوع « بالمنهج الثانوي » الى حاله القديم(٢) . وذلك بعد عام ١٩٣٩ – ١٩٤٠ ، كما صدر نظا مالمدارس الثانوية الرسمية رقم (٣٦) لسنة ١٩٣١ – ١٩٣٢ اذ نصت : « المادة الرابعة من هذا النظام : ان لوزارة المعارف ان تضيف الى المدارس المتوسطة صفوفا تجارية او زراعية أو صناعية وفقا للحاجات المحلية(٣) .

ففتحت في بداية ١٩٣٢ – ١٩٣٣ « مدرسة الفنون البيتية لتعليم البنات،

---

(١) Paul Monroe : Op. Cit., PP. 159—162.

(٢) د. محمد جواد رضا : التعليم الثانوي ، ص١٧٦ .

(٣) انظر في « نظام المدارس الثانوية الرسمية رقم ١٦ لسنة ١٩٣١ » نشر في الوقائع العراقية عدد ١٠٠٤ في ٦ تموز ١٩٣١ .

اصول تدبير المنزل والخياطة والتطريز والموسيقى وتربية الطفل وملاك المدرسة كان مكونا من اربع معلمات تديرها امريكية انتدبت لهذا الغرض »، وبلغ عدد طالباتها (٥٨) طالبة[١] .

كما فتحت مدرسة زراعية عام ١٩٣٢ - ١٩٣٣ ايضا سميت « بمدرسة التطبيقات الريفية في الكاظمية »، لغرض تدريب طلاب دار المعلمين فيها ، والقيام بالاعمال الزراعية والبستنة فيها .

والمدرسة الزراعية الريفية في الحلة ، هذا الى جانب المدرستين الصناعيتين في كل من الموصل وبغداد ومن المدارس التي كانت قد افتتحت مدرسة الهندسة والتي الغيت عام ١٩٣١ ، كما قامت وزارة المعارف باجراء تحويرات في النظم الادارية لهذه الوزارة فاصدرت سلسلة من « النظم الادارية » منها : نظام (١٩٣٥) ، وعدل بموجب الامر الوزاري المرقم ٥٤ لسنة ١٩٢٤ فيما بعد لتنسجم هذه النظم مع الاتجاهات الجديدة في ادارة التعليم الثانوى ، وادارة المعارف فقد كانت ادارة التعليم في العراق قبل هذا مقسمة الى ثلاث مناطق : منطقة بغداد - الموصل - البصرة - ثم اضيفت بعدئذ منطقة رابعة سميت « بالمنطقة الكردية » وكان على رأس كل منطقة مدير معارف الا المنطقة الكردية فكان يرأسها مفتش له بعض صلاحيات ادارية ، وكان هؤلاء المديرون الاربع يتلقون اوامرهم وارشاداتهم من مدير المعارف العام الذي كان رئيسا لهم ، وكان لكل مدير معارف منطقة بعض المفتشين الذين يعهد اليهم تفتيش المدارس وتقديم تقارير عنها الى مديرى المناطق لتنفيذ ما يرونه صالحا في تنفيذه من اقتراحات المفتشين والمفتشات « غير ان هذا الترتيب كان ناقصا من عدة وجوه منها ان مديرى المناطق الثلاثة لا يتمكنون من ادارة الالوية (الاربعة عشرة) التابعة لها » ، والالتفات الى

---

(١) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاث ١٩٣٠ - ١٩٣٣ ، ص٦٤ - ٦٥ .

دقائق وتفاصيل المدارس التي في منطقتهم والالمام بحاجات المحلات التابعة لادارتهم بحكم كون هذا الالتفات لا يتسنى لهم ، لضيق الوقت وكثرة عدد المدارس بدرجة يصبح امر زيارتها والاشراف عليها بصورة دقيقة امر متعذر جدا مما ادى اخيرا الى تعسر في تنفيذ الامور وبطء في بث الاصلاحات وتشوش في الادارة واهمال الكثير من الحاجات الضرورية • وكان هذا النقص بارزا في المحلات النائية عن مراكز المناطق • اذ ان مدير المنطقة يعتمد في قضاء حاجاتها وامورها الادارية على تقارير المفتشين التي كانت تكدس لكثرتها دون الالتفات اليها في الغالب(١) • وكذلك المشاريع او الفكرة او الروح التي تنوى هذه الوزارة بثها باسرع وقت ممكن بين مدرسيها في جميع انحاء القطر العراقي لا تصل الى المدارس الا وهي فاقدة جزءا كبيرا من حرارتها وقوتها ونشاطها ، كما يصيب تنفيذها من التأخير في ادارات المناطق لكثرة الاشغال المنوطة بهما كما بينا اعلاه •

وقد شعر بهذا النقص كل من اتيحت له فرصة الاطلاع باعمال الوزارة وشاهد الصعوبات التي تجابهها من جراء ذلك في تنفيذ مشاريعها وبث فكرتها التي تروم من ورائها الاصلاح وايصالها الى المسؤولين عن تنفيذها بالوقت اللازم وبمفعولها القوى•

ان كل هذه الملاحظات جعلت الوزارة تفكر بترتيب اداري جديد تنوى من ورائه اصلاح النقائص المذكورة اعلاه ، وتمكين هذه الادارة من بث روح جديدة في مدارسها بتسهيل طرق الاتصال وتقوية واسطة التنفيذ وافساح المجال للنشاط والتفكير وذلك بتعيين : مدير معارف في كل لواء من الوية العراق يكون مسؤولا عن ادارة مدارس لوائه ، والنهوض بها الى المستوى العلمي والاخلاقي المنشود •

---

(١) أنظر التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاثة ١٩٣٠ – ١٩٣٣ ، ص٩٢ •

على ان يمنح الصلاحيات التي تمكنه من العمل بكل جد ونشاط وتساعده على الاصلاحات التي يراها ضرورية للنهوض بمدارس لوائه[1] .

وبتعبير موجز ، لو وصفنا ذلك « النظام الاداري » في تلك الفترة لكان اشبه بمن يودع اعباء ادارة اربعة عشرة ماكينة على عاتق ثلاثة سواق مما يؤدي الى عدم تمكنهم من ادارتها جميعا بالشكل المتقن الصحيح ، بينما الترتيب الجديد هذا يجعل لكل ماكنة سائق مستقل حيث يتفرع الى ادارة منطقته بوجه لا يقبل القياس مع الادارة الكثيرة الارتباك والتشوش لكثرة الاشغال من جهة وعدم الاستطاعة من الالمام بكل صغيرة وكبيرة ومعالجتها .

لذلك فقد عين مدير معارف مع معاون لكل لواء ، واعطيت للمديرين الجدد صلاحيات تقل قليلا عن الصلاحيات التي كانت ممنوحة لمديرى المناطق الثلاث سابقا . كما ان التشكيلات الادارية الجديدة جمعت بين وظيفتين كانتا منفصلتين سابقا وظيفة التفتيش ووظيفة الادارة والتنفيذ ، فقد جعلت مدير المنطقة مفتشا ومديرا في آن واحد ، وانيطت بهم القيام بمهام التفتيشات التي كان يقوم بها المفتشون والمفتشات سابقا »[2] .

وهذه الامور الادارية كانت تخالف اتجاه المعارف في الفترة الاولى ، ومن ابرز الظواهر في هذا الاتجاه الجديد : هي اعطاء بعض الحرية للطلاب والمدرسين في الحياة التعليمية تلك الحرية المقتبسة من « نظام المدارس الامريكية الحديثة » وهذه الحرية اصبحت في كثير من الاحوال مثار نقد شديد للاتجاه الجديد : بانه اتجاه مسيب لا يعرف الضبط ، ولا يقر النظام الصارم الملائم للهيئة الاجتماعية العراقية لحفظ كيان التعليم . وقد تميزت هذه الفترة بامرين :ـ

---

(١) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاثة ١٩٣٠ ـ ١٩٣٣ ، ص٩٣ .

(٢) المصدر نفسه : ص٩٣ ـ ٩٥ .

اولاهما : شابهت الفترة الاولى من حيث التوسع الكمي المضطرد في عـــدد المدارس والمعلمين والطلاب ، وفي تثبيت بعض الوظائف والامور الادارية التي ايدها الزمن بتطوراته الجديدة وبقيت ملائمة للتوسع الطبيعي المكمل للفترة الاولى(١) .

وبلغ عدد المدارس الثانوية حتى نهاية عـام ١٩٣٩ - ١٩٤٠ (٦٠) مدرسة ثانوية وبلغ عدد مدرسيها (٤٩٥) مدرس ، وعدد طلابها (١٣٩٥٩) طالبا(٢) .

وثانيهما : هي اخفاق هذه الفترة في ثبات تنوع التعليم والاهتمـــام بالناحية العملية المهنية ، رغم ان « لجنة مونرو » كانت سباقة في الدعوة الى التحذير من مغبة اهمال امر « التعليم المهني » . كما كانت اول من دعا الى ان تقدم البلد الاقتصادي يعتمد اعتمادا كليا على احترام (العمل) والعنايـة بـه(٣) .

هذا واخيرا فقد وضع تقرير اللجنة في زاوية الاهمال ولم يعقب مؤتمر المعلمين الاول مؤتمر ثان فيما بعد .

ومع ان هـــذه الفترة كانت متميزة بالميل نحو « الاتجاه الامريكي التربوي » الا انها شاهدت محاولة في اصلاح التعليم الصناعي على اساس غير امريكي ، حيث استدعت وزارة المعارف احد خبراء المدارس الصناعيـة في المانيا هو الدكتور هيرمان سودهوف« Herman Sudhof » وبعد ان درس

---

(١) د. جابر عمر : اتجاهات وآراء في التربية والتعليم ، ص٦٣ .

(٢) وزارة المعارف : التقرير السنوى لسير المعارف لسنة ١٩٣٩ - ١٩٤٠ ، مطبعة الحكومة بغداد ص٣١ .

(٣) د. محمد جواد رضا : المصدر السابق ، ص٢٢٣ .

حالة التعليم الفني في العراق واستعرض حاجات البلاد الصناعية قدم مذكرة الى الحكومة العراقية ، اقترح فيها وضع التعليم المهني على اسس جديدة[1].

ولم تكن نتائج هذا التقرير باحسن حالا من تقرير زميله « مونرو » ولا من نتائج مؤتمر المعلمين الاول .

بعد الحرب العالمية الثانية ، دخل العراق في تطورات عالمية ومحلية كبيرة اثرت على اسس حياته وغيّرت كثيرا من اتجاهاته الاولى لا سيما في الحقل التعليمي . بدأت هذه الفترة في وسط الحرب العالمية ، وتأثرت بها كامثالها بالنسبة للحرب الاخيرة الا انها بالنسبة للظروف العراقية المحلية قد شاهدت حدثا خاصا بها وهذا هو انتكاس في نوعية التعليم وفي وضوح اتجاهاته[2] فتركت آثارها على التعليم الثانوي خاصة فتسبب جمود في النظام التربوي وتناقص عدد التلاميذ ، فشهد عام ١٩٤٤ ـ ١٩٤٥ اوطأ رقم في اعداد الطلبة المنظمين الى المدارس المتوسطة والثانوية فقد بلغ عددهم ١١٫٣٠٩ طالبا في ٧١ مدرسة وعدد المدرسين (٥٣٩) بعد ان كان عددهم عام ١٩٤٠ ـ ١٩٤١ يساوى ١٣٫٩٦٩ في (٥٦) مدرسة ثانوية ومتوسطة و (٤٣٥) مدرسا[3] .

وتتميز هذه الفترة من حياة البلاد بانها فترة انقلاب كبير في الحياة العامة ، وفي اتجاهات الدولة ، فالعراق قد تأثر بالحرب العالمية الثانية كثيرا من الوجهة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ومثل هذا الانقلاب يتطلب فعالية خارقة في التعليم لمسايرة المدارس لاتجاهه ، بينما نجد الحقل التعليمي

---

(١) حسن الدجيلي : اصول التربية الثانوية ، مطبعة الرابطة ، بغداد ١٩٥٥ ، ص ٢١٨ ـ ٢١٩ .

(٢) د. جابر عمر : اتجاهات وآراء في التربية والتعليم ، ص٦٤ .

(٣) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ١٩٤٤ ـ ١٩٤٥ ، مطبعة الحكومة ـ بغداد ١٩٤٦ ، ص٥٠ .

في العراق بقي بطيء الخطى في سيره بالنسبة لسير الحياة وتقدم العلم • ولم يهيء له الاتجاهات الواضحة او الخطط ما هيء له في فترته الاولى والثانية وكل ما تتميز به هذه الفترة : انها امتداد للماضي من حيث التطور الكمي في التعليم فالمدارس في ازدياد وكذلك المدرسون والطلاب (باستثناء فترة الحرب العالمية الثانية)[١] •

على اننا لا ننكر بانه جرت في خلال هذه الفترة محاولات لتنظيم مناهج التعليم الثانوي في البلاد ، ففي صيف ١٩٤٠ وضعت مناهج جديدة حلت محل المناهج القديمة وقد استهدفت تنقيح المفردات كافة وتقوية الناحيـــة القومية في درس التاريخ والعناية باللغتين العربية والانكليزية ، وتقديم دروس الرياضيات ، ووضع المنهج الاعدادي على اساس فرعين فقط وهي علمي وادبي (هذا النوع الاخير يحتوى على القسم التجارى) وكذلك تقوية العلوم الطبيعية والرياضية في الفرع الادبي مـع حذف اللغة الاجنبيـــة الثانية[٢] • ثم طبقت مناهج جديدة عام ١٩٤٣ حلت محل المناهج السابقة ، وجعل الدراسة الثانوية واحدة للبنين وللبنات واستقرت الدراسة الثانويـة على هذا المنهج تقريبا[٣] ولكن صفة الاستقرار لم تعف هذا المنهج من النقد، فقد كانت احوال العراق الاجتماعية في تبدل دائم وكانت متطلبات هـــذه الحياة في تبدل مماثل[٤] •

والى جانب هـــذه الاجراءات الاصلاحية في المناهج وغيرها جرت

---

(١) د• جابر عمر : المصدر السابق ، ص٦٥ •

(٢) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ١٩٣٩ ــ ١٩٤٠ ، ١٩٤٠ ــ ١٩٤١ ، ص٦٨ •

(٣) وزارة المعارف : التقرير السنوى عن سير المعارف لسنة ١٩٤٣ ــ ١٩٤٤ ، مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٤٥ ، ص٤٣ وص ٩٣ ــ ٩٦ •

(٤) د• محمد جواد رضا : المصدر السابق ، ص١٧٧ •

محاولات لوضع خطة في « تطوير النظام التربوي في العراق » من قبل لجنة الفت في ٣٠ حزيران ١٩٤٦ • وكانت اللجنة من المشتغلين بامور التعليم لدراسة التعليم في العراق ووضع الخطط الاصلاحية وسمي هذا المشروع « بمشروع العشر سنوات » • وعلى الرغم من ان عمل اللجنة اتسم بطابع السرعة فانها تقدمت بخطة مسنودة باحصاءات تربوية وذات اجتهادات ايجابية كثيرة •

لقد لاحظت اللجنة ان عدد طلاب المدارس المتوسطة والثانوية هو عشر عدد طلاب المدارس الابتدائية ، وهذه نسبة لا يستهان بها كما لاحظت ان تزايد الاقبال على التعليم الابتدائي سيعني تعرض التعليم الثانوي لضغط جديد غير محدد ، ولذا فان نسبة التوسع في التعليم الثانوي يجب ان تكون متساوية لنسبة التوسع في التعليم الابتدائي •

واجتهدت اللجنة ان يلتزم « التعليم الثانوي العراقي » بثلاثة اهداف اساسية هي :ـ

١ ـ الثقافة العامة : والمراد بها « انما استعدادات الافراد وشخصياتهم وتفكيرهم بحيث يكونون اقدر على مجابهة الحياة ومشاكلها ، ويعيشون عيشة ارقى مما لو بقوا بدون هذا التعليم •

٢ ـ الاعداد للدراسة العالية •

٣ ـ اكتشاف قابليات الطلبة وتوجيهها نحو المهنة او العمل الذي يتناسب معها ، اما فيما يتعلق بمفهوم « التعليم الثانوي » فقد ارتأت اللجنة ان

(*) عقدت لجنة وزارة المعارف لمشروع العشر سنوات المعنية بقرار مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في ١٩٤٦/٦/٣٠ اجتماعها الاول برئاسة السيد منير القاضي وزير المعارف وعضوية كل من الدكتور متي عقراوي والسيد عبدالرزاق ابراهيم وغيرهم لوضع خطة شاملة وافية للمعارف •

يوسع هذا المفهوم بحيث يشمل ثلاثة انواع من الدراسة هي :ـ

اولا ـ التعليم الثانوي الاكاديمي : والذي يراد به الثقافة العامة وللاعداد للدراسة الجامعية .

ثانيا ـ التعليم الثانوي الموجه الى ناحية عملية ، واريد بهذا النوع ، الثقافة العامة واعداد الفرد للحياة .

ثالثا ـ التعليم المهني بنوعيه : الثانوي المهني والتعليم المهني البحت . ولتنفيذ هـذه الاقتراحات اوصت اللجنة فيما يخص « التعليم الثانوي الاكاديمي » ان تفتح في السنوات العشر المقدرة للمشروع مدرسة ثانوية للبنين واخرى للبنات في مركز كل لواء وفي اية مدينة يكون عدد سكانها ١٥٠٠٠ نسمة أو اكثر ، ان لم تكن فيها مدرسة من هذا القبيل ، على انه يجوز فتح اكثر من مدرسة ثانوية واحدة للبنات أو للبنين في المراكز التي يزيد عدد سكانها على ٥٠٫٠٠٠ نسمة على ان يكون الفتح بنسبة مدرسة ثانوية واحدة للبنين ، وثانوية واحدة للبنات لكل ٥٠٫٠٠٠ الف نسمة اضافية .

اما فيما يتعلق بفتح « المدارس المتوسطة » فقد اوصت اللجنة : ان تفتح خلال المدة المقررة للمشروع مدرسة متوسطة للبنين ومتوسطة للبنات في المراكز التي تبلغ ١٠٫٠٠٠ نسمة او اكثر ، شريطة ان تدخل الاعتبارات المهنية والتدريب العملي في هذا التقرير . كما اوصت اللجنة بفتح اقسام داخلية للبنين والبنات في مركز كل لواء لقبول الطلبة فيها . واوصت اللجنة كذلك : بضرورة اعادة اللغة الاجنبية الثانية الى الدراسة الاعدادية الاكاديمية ورجحت ان تكون « اللغة الفرنسية » هي اللغة الثانية[١] .

---

(١) انظر التفاصيل في : تقرير لجنة مشروع العشر سنوات (٢٥

الا ان هذا المشروع الذي نظم لم يطبق ، واصبح سجلا تاريخيا لتلك الفترة من تاريخ البلاد . وجرت نفس المحاولة في عام **١٩٤٩** لاعادة النظر في امر الدراسة الثانوية فتم تأليف لجنة دعيت « باللجنة العليا لاصلاح المناهج والكتب المدرسية »[1] وقدمت تقريرا عن المنهج الثانوي لاحظت : « ان مناهج الدراسة الثانوية تستهدف غايتين واضحتين » :

اولاهما : اعداد الطلاب لمواصلة الدراسة العالية .

اما الاخرى : فهي امكانية التوسع في التعليم الصناعي ، وادخال بعض الموضوعات الصناعية العملية في الدراسة الثانوية ، غير انها خلصت الى عدم امكان تحقيق الشق الثاني وذلك : « لما يتطلبه من نفقات كبيرة لا قابلية لميزانية المعارف بها في الوقت الحاضر » واعترفت اللجنة في تقريرها : « ان متخرجي الدراسة الثانوية الحالية ضعفاء في تفكيرهم وفي مستواهم العلمي »[2] .

ولقد اعتقدت اللجنة « ان ضعف المستوى العلمي في الثانويات يرجع في الحقيقة الى ضعف الكتب والمناهج الدراسية » ، وكثرة عدد الطلاب في الصفوف ، ونوعية المدرسين الذين هم اهم عامل من عوامل هذا الضعف فكتب في تقريرها ، انه يجب ان تترك الطريقة الحالية في توزيع مفردات المنهج على السنوات (تكرار بعض المواضيع)[3] .

تموز ١٩٤٦) وزارة المعارف والمنشور نصه الكامل في كتاب « نظرات في معارف العراق » لشيخ العراقيين كاشف الغطاء من ص١٣٦ – ١٨٦ .

وفي كتاب : التعليم الثانوي للدكتور محمد جواد رضا . ص١٦١ – ١٦٣ .

(١) انظر في : الامر الوزاري المرقم ٣٨٣٣ والمؤرخ ١٩٤٩/٢/٥ حول تاليف « لجنة عليا لوضع المناهج والكتب المدرسية » .

(٢) د. محمد جواد رضا : المصدر السابق ، ص١٧٧ .

(٣) المصدر نفسه ، ص١٧٨ .

وفي عام ١٩٥٢ وقفت بعثة اليونسكو وكانت برئاسة السر كراهام سافيج (Savage) مفتش المعارف العام في انكلترا وعضوية الاستاذ جون.ب. ماكيلاند استاذ الزراعة في كلية آيو والمس آنا.ب. ما يلم خبيرة التغذية في مؤسسة الغذاء والزراعة التابعة لهيئة الامم المتحدة ، وهذا التقرير يؤكد على كثير من الاقتراحات السابقة . والتوصيات منها العاجل ومنها الآجل وكلها ترمي الى العناية « بالتعليم الفني والمهني »(١) كذلك حاولت البعثة : ان تنبه الى مساوىء ونقائص مناهج الدراسة الثانوية . فقد جاء في تقريرها : « ان المدارس الثانوية والادارة التربوية تستحق الثناء التام على جهودها في بث الشعور بالقيم الروحية وتلقين واجبات المواطنة بتنظيم موضوعات دراسية حسنة الترتيب في الشؤون المدنية والدولية ، فان من تمام الصواب ايضا ان يلاحظ ، ان هذه الموضوعات هي في الاعم الاغلب سطحية ، وهي لا تتطلب جهدا ولا اجهادا في التفكير كما انها ابعد ما تكون عن حفز الطلبة على بذل القدر الكافي من النشاط والفعالية . وقد افصحت البعثة في تقريرها عن قناعتها : بان الموضوعات الدراسية تنحصر في الكتب والنظريات اكثر مما ينبغي ، وان المهارات اليدوية وفرص العمل المبدع تكاد تنعدم من المنهج. ثم تضيف البعثة في تقريرها ، ان هذا الوضع يمثل اشد انواع الاعمال في المنهج الثانوي العراقي خطورة ، ثم تحولت البعثة الى تشخيص ضعف آخر في المنهاج الثانوي العراقي ، وهو التأكيد المسرف على اهمية الامتحانات الامر الذي يقبلها من وسيلة الى غاية(*) .

هذه النقائص يعبّر عن بعض ما حواه المنهج الثانوي العراقي في الظروف الماضية ، وهو بعض ما يرثه الجيل الحاضر(٢) .

---

(١) المصدر نفسه ،ص١٩٤ .

(*) انظر : مجلة المعلم الجديد : الجزء الخاص « السنة السابعة عشرة » حزيران ١٩٥٤ « للاطلاع على التفاصيل حول هذا الموضوع » .

(٢) د. محمد جواد رضا : المصدر السابق نفسه ، ص١٩٦ .

وان مشكلة المنهج باقيـــة ، وليس هنـالك منهج تعليمي سليم من الانتقاد ، وهذا شيء طبيعي فالحياة متغيرة ، فاذا كانت « التربية هي الحياة » كما يدعي اكثر المربين ، فلابد ان يعيب المناهج تحوير وتغيير من وقت الى آخر لتطور المجتمع وتغيره ٠

ثم اصبح مصير هذا التقرير كمصير « مشروع العشر سنوات » مع ان الذين اشتركوا في وضع التقرير هم جميع المسؤولين في وزارة المعارف ، والذين يتمتعون بالصفتين الادارية والفنية ، الا اننا لم نجد من يقوم منهم بتنفيذ شيء منه ، والمحاولة الاخرى هي : محاولة وزارة المعارف اصلاح المرحلـــة الاخيرة من التعليم اي « التعليم العالي » وذلك بجمع الكليات والمعاهد العالية بنظام جامعة ، وقد استقدمت الخبراء لذلك ووضعت التقارير على حالها لم تنتج الا ذكر الجامعة[١] حتى عام ١٩٥٨ ٠

والملاحظ ان هذه التقارير التي اشرنا اليها والتي تضمنت مقترحات معقولة لم يستفد منها الفائدة المرجوة نظرا لعدم الاستقرار في السياســـة التعليمية والادارية وكانت فترة الحرب العالمية الثانية فترة توقف ، الا انه بعد انتهائها عاد المسؤولون الى التفكير في هذه الموضوعات الحيوية[٢] ٠

وكانت حالة التعليم الثانوي قد تغيرت عن ذي قبل كثيرا ، فاحرزت تقدما خلال الفترة الواقعة بين عام ١٩٤٨ ـ ١٩٥٨ فقد بلغ عدد المدارس المتوسطة والثانوية للبنين وللبنات (٧١) مدرسة وبلغ عدد مدرسيها (٧٨٩) وعدد طلابها بـ (١٦٧٤٠) عام ١٩٤٨ ـ ١٩٤٩[٣] بينما وصل عدد هـذه

---

(١) د٠ جابر عمر : المصدر السابق نفسه ، ص٦٦ ـ ٦٧ ٠

(٢) حبيب امين كوراني : محاضرات في نظم التربية والتعليم في لبنان وسوريا والعراق ١٩٥٦ مطبعة بيروت (محاضرات الدكتور عبدالحميد كاظم عن تطور التربية والتعليم في العراق خلال العشر سنوات الاخيرة) ٠

(٣) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف ١٩٤٨ ـ ١٩٤٩ ، مطبعة الحكومة ـ بغداد ١٩٥١ ، ص٥١ ٠

المدارس عام ١٩٥٧ - ١٩٥٨ الى (١٧٨) وعدد طلبتها لهذه السنة الدراسية بلغ (٥١٥٠٤) طالبا وطالبة و (٢٤٤٢) مدرسا ومدرسة ، فالتقدم واضح اذا ما قوزن بـ (١١٠) طالبا و (٣٤) مدرسا و (ثلاثة مدارس فقط في عــام ١٩٢٠)[١] .

ان هــذه الزيادة في عدد الطلاب ، تعزى الى السياسة التي اختطتهــا وزارة المعارف باتخاذ ما يلزم من الوسائل للنهوض « بالتعليم الثانوي » والرفع من مستواه وتشجيع الطلاب على الانتساب الى المدارس ، ومن بين هذه الوسائل : توزيع الكتب والقرطاسية مجانا للفقراء وبأثمان مخفضــة لغيرهم . كما ان الغاء الاجور المدرسية ، كان له اثر ملموس في الاقبال على المدارس الثانوية[٢] .

ومن ناحية الكيف : لا زال التعليم الثانوي يعاني الكثير من الضعف الكيفي ، كنتيجة لنقصان واضح في وسائل التعليم وبناياته وملحقات المدارس من مختبرات وملاعب وما شابه ذلك . واخيرا فقد كان يعاني من فقدان للهدف الواضح وخوف كبير في الطلاب من ضمان المستقبل وتأمين اتمــام الدراسة العالية بحيث اصبح « التعليم الثانوي » لا يساوي شيئاً كثيرا بالنسبة للماضي وانما يضمن المستقبل « بالتعليم العالي » فقط .

د - التعليم الثانوي وادارته بعد عام ١٩٥٨ - ١٩٦٧ .

ثم كانت ثورة (١٩٥٨ م) ، فاتجهت سياسة التعليم بمراحله المختلفة الى التوسع فيه بدرجة كبيرة تشبه الطفرة ، وصار التعليم الثانوي مفتوحا على

---

(١) وزارة التخطيط - مديرية الاحصاء العامة - التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ١٩٥٧ - ١٩٥٨ مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٥٩ ، ص٥ .

(٢) انظر تقرير مشروع العشر سنوات لعام ١٩٤٦ .

مصراعيه لكل راغب فيه[1] . فقد قفز عدد المدارس الثانوية الرسمية من (١٧٨) للبنين والبنات سنة ١٩٥٧ - ١٩٥٨ الى (٥٥٣) مدرسة ثانوية عام ١٩٦٧ ومن (٥١٫٥٠٤) طالبا وطالبة الى (١٨٩٦٧٤)[*] طالب وطالبة سنة (١٩٦٦ - ١٩٦٧)[2] . هذا وبعد ان كان خريجو الثانويات الافا قليلة لا يكاد يصل عددها الى اصابع اليد الواحدة سنة ١٩٥٧ - ١٩٥٨ تضاعفوا الى ان صاروا اكثر من (١٢٫٧٠٠) خريج وخريجة سنة ١٩٦٥ - ١٩٦٦ .

وقد كان التطور الجوهري في هذه الحقيقة ، لم يبدأ الا عندما اتخذ الفكر الاجتماعي منعطفا جديدا وقد كان هذا الموقف الجديد مسؤولا عن الزيادة العددية الكبيرة التي سجلها التعليم الثانوي بعد عام ١٩٥٨ م ، بالاضافة الى اعتباره حقا من حقوق تعليم الشباب .

غير ان هذه الزيادة التي شهدها « التعليم الثانوي » في العراق منذ ١٩٥٨ كانت زيادة ملحوظة « فقد أرتفع عدد الطلاب والطالبات في المدارس المتوسطة من ٤١٫٣٧٩ في سنة ١٩٥٧ - ١٩٥٨ الى ١٣٢٫٨٠٨ في سنة ١٩٦٤ - ١٩٦٥ اي بنسبة قدرها ٣٢١٪ كما ارتفع عدد الطلاب والطالبات في المدارس الاعدادية الرسمية في نفس المدة من ١٠٫٢١٥ الى ٤٠٫٥٤٢ اي بنسبة قدرها ٤٠٠٪ ان هذا الارتفاع الملاحظ في اعداد الطلاب والطالبات في التعليم الثانوي مرجعه عوامل اهمها : ما طرأ على التعليم الابتدائي من نمو بسبب الاتجاه نحو تحقيق شرط الالتزام فيه واتباع الوزارة « سياسة قبول » كل من يرغب في الالتحاق « بالمدرسة الثانوية » من خريجي المرحلة

---

(١) د. عبدالجليل الزوبعي و د. محمد احمد الغنام : مستقبل خريجي الثانويات في العراق ، ص٤ .

(٢) وزارة التخطيط - مديرية الاحصاء العامة - التقرير السنوى عن سير المعارف لسنة ١٩٥٧ - ١٩٥٨ مطبعة الحكومة - بغداد ١٩٥٩ ، ص٥ .

(*) هذا العدد يمثل طلبة المدارس الثانوية الرسمية فقط .

الابتدائية دون قيد او شرط[1] ٠

ومعنى هذا ان التعليم الثانوي قد اتاح بالفعل فرصا واســعة للشبان الراغبين في خلال هذه الفترة ٠٠٠ وان هذا التعليم ما زال محدودا وغير متوفر الا لنسبة قليلة من الذين هم في سن التعليم الثانوي ($\frac{1}{4}$) تقريبا وعلى اساس هذا المقياس فان التعليم الثانوي في العراق ما زال بحاجة الى فتح ابوابه لعــدد اكبر من الطلاب والطالبات وهو ما ينبغي مراعاته عند كل تخطيط لنموه في المستقبل[2] ٠

وان هذا النمو الذي حصل في التعليم الثانوي خلال السنوات العشرة الاخيرة قد عبّر عن نفسه في قطاع البنين مثلما عبّر عن نفسه في قطــاع البنات ، وان اختلفت درجة هذا النمو في كل منهما ٠٠٠ وقد ارتفع معدل نمو البنات في التعليم الثانوي بالقياس الى معدل نمو البنين غير ان هــذا النمو (الازدياد) لا يعني ان هذا التعليم قد بلغ الدرجة التي يتساوى فيها حظ البنت بحظ الولد ٠ اذ تدل الاحصاءات الخاصة بالعام الدراســي ١٩٦٤ ـ ١٩٦٥ على ان البنات في « التعليم المتوسط » الرســمي لم تتجاوز نسبتهن ٢٦٫٥٪ من مجموع المسجلين في هــذا التعليم ، كما لم تتجاوز نسبتهن في « التعليم الرسمي » بـ (٢٣٫٧٪) واذا نظرنا الى حظ البنت من التعليم الثانوي على اساس الالوية وجدنا تفاوتا كبيرا في هذا الحظ بين لواء وآخر ففي لواء ديالى والديوانية مثلا تهبط نســبة البنات الى مجموع المسجلين في المدارس الرسمية الى حوالي ١٧٫٥٪ في حين تبلغ في بغداد ٣٥٪ ٠

---

(١) د٠ محمد احمد الغنام و د٠ محمد سيف الدين فهمي : مستقبل التعليم الثانوي في العراق ، مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٤٦ ، ص٢٥ ٠

(٢) د٠ محمد أحمد الغنام و د٠ محمد سيف الدين فهمي : المصدر السابق نفسه ص٢٧ ٠

ان قلة حظ البنت من التعليم الثانوي في العراق بالقياس الى الولد مرجعها عوامل كثيرة ، اهمها : المركز الاجتماعي للبنت ، والنظر اليها على انها خلقت اولا للبيت كزوجة وام • وان الزواج المبكر اجدى من التعليم • هذا فضلا عن انها اقل جدارة من الولد[١] •

ونعرف من التأريخ « ان التعليم الثانوي للبنات » قد بدأ متأخرا في العراق ، اذ يرجع انشاء اول مدرسة ثانوية لهن الى عام ١٩٣٠ م اي بعد اكثر من عشر سنوات على قيام اول مدرسة ثانوية للبنين[*] ولئن كان تعليم البنت في المرحلة الابتدائية قد سلّم به منذ البداية عند قيام الحكم الوطني في العراق ، الا ان حظ البنت من التعليم ظل ضئيلا بالقياس الى حظ البنين ، مما انعكس اثره على المرحلة الثانوية باعتبار ان التعليم الابتدائي هو مصدر تغذية التعليم الثانوي لطلابه وطالباته ، واستأثرت الالوية العراقية في نطاق التعليم الثانوي الرسمي بـ (٥٥٣) مدرسة متوسطة وثانوية واعدادية للبنين وللبنات منها (١٨٦) مدرسة ثانوية ومتوسطة للبنات[٢] وتتمتع الالوية الثلاثة : بغداد والموصل والبصرة ـ بنصيب كبير من هذا التعليم كما تتمتع بخدمات كثيرة •

---

(١) انظر التفاصيل في :ـ د٠ محمد احمد الغنام و د٠ محمد سيف الدين فهمي ، المصدر السابق ، ص٢٨ ٠

(٢) وزارة التربية ـ مديرية الاحصاء التربوي ـ تقرير عن المدارس والطلاب والشعب في المرحلة الثانوية ٠ للسنة الدراسية ١٩٦٦ ـ ١٩٦٧ ٠

(*) من المشاكل التي عانى منها التعليم الثانوي في العراق تخلف التعليم النسوي الثانوي تخلفا محرجا ، فلم تفتح صفوف ثانوية للبنات الا في عام ١٩٣٠ ٠ ثم كان الاقبال المتزايد على التعليم الثانوي للبنات ونقص عدد المعلمات سببا في اضطرار وزارة المعارف الى تكليف بعض المدرسين بالقيام بالتدريس في مدارس البنات الثانوية الامر الذي لم يخل من محاذير وعقبات كانت ذات اثر كبير في بطء تطوره ٠ انظر : د٠ محمد جواد رضا (التعليم الثانوي) ص١٦٠ ٠

ونحن اذا نظرنا الى هذا التعليم الثانوي في العراق الآن ، اي بعد مرور قرابة نصف قرن على انشائه وجدناه قد اضحى عملا كبيرا كما تدل على ذلك الارقام الخاصة بميزانية واعداد طلابه • ففي سنة ١٩٢٠ – ١٩٢١ لم تتجاوز ميزانية التعليم بصورة عامــة ١٣٠ر٣٦٠ دينارا اي ٣ر٢٪ من ميزانية الدولة وقتذاك كما لم يزد عدد طلابه (٨٠٠١) طالبا[1] اما الآن اي في عام ١٩٦٦ – ١٩٦٧ فقد ارتفعت ميزانية التعليم الى (٤٢ر٨٠٠ر٣٦٠) دينارا اي بما يعادل ٣٢٪ من ميزانية الدولة كما ارتفع عدد الطلبــة الى (١٨٩ر٦٧٤)[*] طالبا وطالبة[2] والملاحظ انه على الرغم من النمو المطرد في مخصصات التعليم في العراق خلال السنوات الاخيرة فان حظ التعليم الثانوي من هذه المخصصات بقي ثابتا تقريبا[**] فاذا قسنا هذا الثبات الى النمو المطرد في اعداد الطلاب في التعليم الثانوي خلال نفس السنوات امكننا ان نخرج بنتيجة مؤداها ان متوسط كلفة الطالب في التعليم الثانوي قد هبط بالفعل (من حوالي ٥٨ دينارا سنويا الى ٤٢ر٥) دينارا •

وكل ما يعنينا بصدد هذا التعليم في العراق هو « ان ننبه الى ان كل توسع في هذا التعليم في المستقبل ينبغي الا يكون على حساب متوسط تكلفة

---

(١) وزارة المعارف : التقرير السنوى عن سير المعارف لسنة ١٩٣٥ – ١٩٣٦ ، مطبعة الحكومة ١٩٣٦ ، ص١ •

(٢) وزارة التربية – مديرية الاحصــاء التربوي – المؤتمر الثقافي العربي السابع ، جداول احصائية عن (اواخر شهر تموز ١٩٦٧) وهيئة التخطيط التربوي – مديرية الاحصاء التربوي – تقرير عن المدارس والطلاب والشعب في المرحلة الثانوية للسنة الدراسية ١٩٦٦ – ١٩٦٧ •

(**) فقد بلغت مخصصات التعليم الثانوي (مقدرة بالآف الدنانير) في عام ١٩٦٠ – ١٩٦١ (٧ر٣٠٠) وارتفعت الى ٧ر٥٩٠ عام ١٩٦٣/١٩٦٤ (كحد اعلى) •

(*) بلغ مجموع الطلاب في المدارس الثانوية الرسمية والاهلية حسب (احصاء ١٩٦٦ – ١٩٦٧) (٢٤٣ر٤٣٥) طالبا وطالبة •

الطالب »[1]

واخيرا فهذا عرض مجمل عن حالة التعليم الثانوي وادارته في اعراق، خلال تأريخه القصير ، وحتى الوقت الحاضر ، كان هدفنا من عرضها القاء الضوء على واقع ادارة المدرسة الثانوية ولنكون بذلك قد اجبنا على السؤال الوارد في البحث : الى اي حد تطورت ادارة المدرسة الثانوية لتواجـــه التطورات الحديثة في التربية والتعليم ؟ .

---

(١) انظر : د. محمد احمد الغنام و د. محمد سيف الدين فهمي – مستقبل التعليم الثانوي في العراق ص٥٨ .

الفصل الرابع

واقع ادارة التعليم الثانوي وفلسفته واهدافه في العراق

سنحاول في هذا الفصل دراسة واقع ادارة التعليم الثانوي وفلسفته واهدافه في العراق ويتضمن النقاط الآتية لتكون اساسا للبحث والتحليل وهي :

أ - المركزية واللامركزية في ادارة التعليم الثانوي في العراق •

ب - اهداف التعليم الثانوي وفلسفته التربوية والاجتماعية في العراق •

المركزية واللامركزية في ادارة التعليم الثانوي في العراق

تمهيـــد

يتضح لنا من دراستنا لتأريخ التربية ان المدرسة قد قامت لسد حاجة المجتمع وضل هدفها في جميع العصـــور هو خدمة المجتمع • ثم تشعبت فعالياتها في اتجاهين مختلفين هما : خدمة الفرد ، وخدمة المجتمع • واختلف الفلاسفة في هذا المجال لاهمية كل من الاتجاهين وضرورتهما لحياة الفرد والمجتمع[1] •

وتهدف الآراء الحديثة في التربية : التوحيد والموازنة بين الاتجاهين بما يحقق مصلحة المجتمع ويضمن حقوق الفرد الشخصية •

وقد برزت هذه النواحي في التربية اليونانية والرومانية • فأعتقدت اثينا باهمية الفرد ، واهتمت بثقافته وتعليمه ، ولم تفرض سيطرة الدولة على شؤون التعليم فتكون بذلك قد اتبعت النظام اللامركزي في ادارته ، بخلاف

---

(١) د• احمد حسن الرحيم : صلة المدرسة بالمجتمع ، مطبعة الآداب، النجف الاشرف ، ١٩٦٧ ، ص١٠ •

اسبارطة التي اخضعت التعليم للدولة ، فكانت ادارة التعليم فيها مركزية .

اما الدولة الرومانية فقد اتبعت سياسة اثينا اللامركزية في ادارة التعليم .

وهكذا ظهرت العلاقة بين التعليم والسياسة . ففي القرن العشرين ظهر اتجاهان في نظم ادارة التعليم .

١ ـ النظام المركزي : ويرمي الى اشراف الدولة المباشر على التعليم وتركيز جميع اموره في يدها . وتأخذ بهذا النوع من التنظيم بعض الدول كفرنسا(*) .

٢ ـ النظام اللامركزي في ادارة التعليم : يرمي هذا النظام الى المشاركة بين الدولة والسلطات المحلية في شؤون التعليم وادارته لتحقيق اهداف اساسية وتأخذ بهذا النظام بعض الدول كالولايات المتحدة الامريكية وانكلترا واستراليا والهند(١) .

كما ان ادارة التعليم تختلف من مجتمع الى آخر ، وتتأثر بالظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة في المجتمع ، وبهذا تتغير وظيفة المدرسة بالنسبة للمجتمع فهي وثيقة الصلة بالظروف التي تعيش فيها الشعوب وتعكس عادة حاجات المجتمع واهدافه وتطلعاته ، ولكي تستطيع المدرسة ان تحقق اهداف المجتمع ، يجب ان تساير تطوره المحيط بها في ادارتها ونظامها ومناهجها . وهذا ما سنحاول الاجابة عليه في هذا الفصل :

أ ـ المركزية واللامركزية في ادارة التعليم في العراق :

١ ـ مفهوم المركزية واللامركزية : مظهران متعارضان من مظاهر اساليب

---

(١) د. طه الحاج الياس : الادارة التربوية . مطبعة وزارة التربية والتعليم ـ بغداد ، ١٩٦٣ ، ص٧ ـ ٨ .

(*) انظر ما جاء في : Nicholas Hans : Comparative Education A Study of Educational Factors and Traditions, (London : Routledge — Keganpaul Limited PP. 292—294).

تنظيم التعليم وادارته • ويمكن تعريف « المركزية » بانها عدم تفويض للسلطة ، بل حصرها تحت ادارة واشراف شخص واحد •

اما « اللامركزية » فلا تعني التفويض بكل معناه[1] ، بل تعني تقاسم السلطة والمسؤولية بين افراد الهيئة الادارية • ولا يعني النظام التعليمي المركزي ، ان شخصا واحدا يدير شؤون التعليم في الدولة ، فهذا شيء يستحيل على شخص واحد ان يحيط به وبكافة اعماله •

وسنعرض فيما يلي اهم مزايا كل من النظامين التعليميين كي نستطيع في ضوئها توضيح هذين المفهومين :-

ميزات النظام المركزي في ادارة التربية والتعليم :

١ ـ الدقة والسرعة في انجاز الاعمال الادارية[2] •

٢ ـ توحيد الاوامر والتعليمات التي تصدر لجميع المدارس •

٣ ـ الاقتصاد في النفقات •

٤ ـ سهولة الاتصالات بين الجهات المسؤولة عن ادارة التعليم •

٥ ـ سهولة الاشراف على الموظفين والمديرين وتدريبهم •

٦ ـ تجانس الاساليب الادارية[3] •

---

(١) محمد الشاش : ادارة الاعمال ، مطبعة جامعة دمشق ، ١٩٦٣ ، ص ٧٣ •

(٢) المعلم الجديد : الجزآن الخامس والسادس ، السنة الثانية عشرة ص١٠٦ • مقالة للسيد محمد حسين آل ياسين عن « المركزية واللامركزية في التعليم » •

(٣) ضياء الدين الحيدري : الادارة والاداريون في العراق ، بغداد ١٩٦٣ ، ص١٠ •

اما ميزات النظام اللامركزي في ادارة التعليم فيمكن حصرها بما يلي :

١ - سهولة اتخاذ القرارات وتنفيذها .

٢ - التخفيف من عبء المسؤوليات الملقاة على عاتق المسؤولين لكي يتسنى لهم القيام بالتخطيط ورسم السياسة العامة .

٣ - تقوية الروابط والعلاقات بين الموظفين والرؤساء مما يزيد في حماسهم للعمل .

٤ - تنمية روح الابداع والابتكار مما يزيد في كفاية المسؤولين .

٥ - الاستفادة من الظروف السائدة في المناطق الجغرافية والبيئات الاجتماعية المختلفة .

٢ - آراء المربين في نظام التعليم وادارته :

ان نظام التعليم في العراق جزء لا يتجزأ من حكومته ، وان اول من كتب عن نظام التعليم في العراق ، ووصفه في المركزية هو « بول مونرو » في تقريره الذي قدمه لوزارة المعارف في عام **١٩٣٢** ، ووضع التوصيات المختلفة ، وان ما كتبه « مونرو » عن مركزية التعليم في العراق يبدو طبيعيا في بلاد حديثة العهد باستقلالها(١) ثم عقبه الكثير من المربين ، فقد كتب الدكتور ماثيوز ومتى عقراوي(*) في كتابهما : « التربية في الشرق الاوسط

---

(١) Paul Monroe : Op. Cit., PP. 83—84.

(*) وانظر كذلك ما صرح به الدكتور متي عقراوي في كتابه (العراق الحديث) ص٨٣ - ٨٤ . (مطبعة العهد - بغداد ، ١٩٣٦) :

(ولو ان للمركزية في الادارة حسنات ، كمراقبة الموظفين الذين لا يحسنون الادارة ، ولوضع مثل عال امام الموظفين ، ليتبعوه الا انها في الوقت نفسه تقتل قابلية الابداع وتحول الادارة الى عمل ميكانيكي وتجعل الاوامر صلبة لا تنطبق في كثير من الاحيان على الاحوال والحاجات المحلية الخاصة) .

العربي »[1] وقد جاء فيه « تبلغ المركزية في ادارة التعليم في العراق اقصى حدودها » ، ولم تكن وظيفة وزارة التربية ان تصدر اللوائح والتعليمات والاوامر فحسب ، ولكنها تتولى فوق ذلك أمر التعيينات والترفيعات ، وفصل المدرسين ، وتأسيس المدارس الحكومية ، والانفاق عليها وغلقها ، وتقرير المناهج والكتب المدرسية واعداد المدرسين ووضع اسئلة الامتحانات العمومية وتقدير درجاتها » .

وقد وصف الدكتور نوري جعفر في كتابه « فلسفة التربية » : نظام التعليم في العراق بقوله : يخضع التعليم في العراق لمركزية ، كثيراً ما تكون خانقة بحيث تنتفي فيها الروح الديمقراطية في كثير من الاحيان . فالسياسة العامة لوزارة التربية توجه في العادة من الاعلى رتبة الى الادنى رتبة دون الاهتمام الكبير بالمركز العلمي والاختصاص ولا تقبل الآراء في الاعم الاغلب على اساس سلامتها الفنية بل على اساس ارتفاع المصدر الذي جاءت من عنده في سلم التوظيف .

ومن المؤسف حقا ان تغلب صفة الارتجال على كثير من الآراء والاقتراحات والخطط المتعلقة بتغيير اوجه التعليم في العراق وتبديل كثير من اسسه وانظمته ، وان يتسم ذلك بضحالة من الناحية الفنية .

فصلاحيات وزير التربية تكاد تكون مطلقة فيما يتعلق بتغيير انظمة التعليم ، وفي تنفيذ الاوامر والتعليمات الفنية والادارية ، وفيما يتصل بتغيير موظفي الوزارة او تبديل عناوين وظائفهم .

فالوزير كثيرا ما يعتمد على طائفة من الموظفين الذين كثيرا ما تعوزهم الكفاية الفنية والادارية ، الامر الذي يؤدي في كثير من الاحيان الى انتفاء

---

(١) د. ماثيوز و د. متي عقراوي : التربية في الشرق الاوسط العربي ، ص١٤٩ .

مبدأ العدالة الاجتماعية في تصريف الشؤون العامة للوزارة .

وقد تنعكس هذه المركزية ، والروح الذي يرافقها في علاقة الطلاب بمدرسيهم وعلاقة المديرين بمديرى التربية الى ان يصل الامر الى الوزير ، وهذا كله يرافقه وينتج عنه الكثير من ضعف المسؤولية وعدم الابداع والابتكار في الاعمال المدرسية ، وهبوط في المستوى الثقافي العام في مدارسنا[1] .

كما ان كثيرا ما يشعر مديرو هذه المدارس والمدرسون في النظام المركزي انهم آلات ينفذون ما يصل اليهم من الاوامر والمقترحات ، وما يفرض عليهم من التعليمات والانظمة دون ان يكون لهم حق التغيير والتبديل والتحوير أو التكييف لما يناسب الظروف والاحوال السائدة في مناطقهم أو مدنهم ، وبهذا فهم ينظرون الى انفسهم نظرة استخفاف مصحوبة بعدم الثقة بالنفس ، نتيجتها الاهمال وعدم المبالاة لما يستجد من النظريات والاساليب الحديثة في التربية والتعليم ، اذ كيف ينمون اثناء الخدمة اذا ما قيدتهم النظم والتعليمات وحالت دون ابداعهم وابتكارهم في تطبيق ما يجدونه ملائما لظروفهم التي يعيشون فيها وفي تجديد ما يستجد من الاساليب الحديثة في الادارة والتنظيم المدرسي .

من هذا نستنتج ان النظام المركزي ـ يولد الجمود ويحول دون استغلال قوى ومواهب اكبر عدد من الناس ، اذ يقتصر وضع الخطط والتعميم على افراد معينين قد لا تكون لهم معرفة كافية بمميزات المناطق والالوية المختلفة وظروفها الطبيعة والاجتماعية وحاجاتها المتباينة[2] .

---

(١) د. نوري جعفر : فلسفة التربية ، مطبعة الزهراء ، بغداد ١٩٥٥ ص١٧٥ ، ١٧٦ .

(٢) انظر المعلم الجديد : الجزء ٥ ، ٦ السنة (١٢) ص١٠٧ ـ ١٠٨ .

وقد وصف شيخ العراقيين « كاشف الغطاء » : الادارة التعليمية بالعراق بكونها مركزية واعتبرها مركزية واعتبرها من مشاكل التعليم في العراق • وان هذه المركزية لا تأتلف ووضع المعارف في البلاد • ولعل اهم ناحية اكد عليها كثيرا هي : منح مديرى المعارف في الالوية صلاحيات اوسع من صلاحياتهم الحالية ، وان يستبدل النظام الحالي – بنظام يخفف مركزية التعليم بقدر ما تسمح به الظروف وتقتضيه المصلحة العامة[1] •

وقد بُحثت موضوع – المركزية واللامركزية – في ادارة التعليم في العراق ، في المؤتمر الاول للتربية والتعليم المنعقد في بغداد عام ١٩٦٠ ، حيث بحثت اللجنة محاسن كل منهما ومساوئه واكدت اللجنة على ان القوانين والانظمة السائدة في البلد هي انعكاس للسياسة العامة للدولة ، واشارة اللجنة اثناء مباحثاتها الى ان الحاق التعليم الابتدائي بالادارات المحلية هو صورة من صور « اللامركزية في التعليم » الا ان كثيرا من المساوىء قد رافق ذلك اثناء التطبيق ، وليس الذنب هو ذنب اللامركزية ، بل ذنب اولئك المسؤولين عن حركة التعليم ونموه ، واوصت اللجنة بفتح دورات تثقيفية لمديرى المدارس غايتها تدريبهم على الاعمال الادارية ومسك السجلات المدرسية والاشراف على سير التدريسات • ورأت اللجنة كذلك ان : يجتمع مديرو المدارس في مركز اللواء أو القضاء ثلاث مرات في السنة على الاقل • فالاجتماع الاول يكون قبل المباشرة في التدريس ، والثاني في عطلة نصف السنة ، والثالث عند انتهاء الامتحانات العامة •

ففي الاول : تبحث الخطط والتوجيهات الجديدة مما يطلب من الادارة تطبيقه ، وفي الثاني يناقش مدى نجاح التوجيهات والخطط المقترحة في بداية السنة ، وتستعرض المشاكل وتوضع خطط جديدة لحل المشاكل

---

(١) انظر في : شيخ العراقيين ، كاشف الغطاء : نظريات في معارف العراق ، مطبعة دار النشر والتاليف ، النجف ١٩٥١ – ص٨ – ٩ •

التي جابهتها المدرسة(١) • وقد وضح الدكتور عبدالله عبدالدائم في كتابه « التخطيط التربوي » اثر الادارة في نظم التربية والتعليم واكد ان معظم الصعوبات التي تواجهها نظم التربية في بلادنا العربية هي صعوبات ادارية وان سوء تنظيم العمل الاداري يضيع الجهد والوقت والمال • وان حسن تنظيم العمل التربوي وادراك الاسس النفسية التي تقوم عليها قيادة الناس ومعرفة القواعد الفنية للادارة من شأنها دون شك ان تزيد من مردود التعليم وتخفف من صعوباته عامة ، ومن الصعوبات الكمية فيه خاصة • وان خير نظم التعليم ومبادىء التعليم واهداف التعليم تفسد ويتضاءل عطاؤها اذا قادتها ايد سيئة عاجزة ، وان بعض النظم الضيقة قد يصلح امرها اذا قيضت لها قيادات بارعة خبيرة(٢) وان تطوير نظام التربية والتعليم لا يحتاج الى ان يوضع على الورق فحسب ، بل يحتاج الى ادارة خبيرة تقوده وتتابعه وتقومه •

٣ ـ تنظيمات وزارة التربية الادارية في العراق(*) :

اجرت وزارة التربية خلال الفترة ما بين سنة **١٩٣٣** وحتى الوقت الحاضر تعديلات متكررة في النظم واللوائح ، ولا اعتقد ان نظاما من انظمة الوزارات الاخرى مني بالتغيير والتبديل كنظام وزارة التربية ، فمرة يميل المشرع الى تحوير بعض مواده وفقراته واخرى يميل الى تبديله برمته • ويلازم هذا التبديل تغيير اعم أو خاص في الوظائف والاشخاص ومن ثم تغيير في المشاريع وتبديل في الخطط • كل هذا التغيير كان مصحوبا بحجة

---

(١) وزارة المعارف : مقررات وتوصيات المؤتمر الاول للتربية والتعليم سنة ١٩٦٠ ، مطبعة وزارة المعارف ١٩٦٠ ، ص ٦٦ ـ ٦٨ •

(٢) د• عبدالله عبدالدائم : التخطيط التربوي ، مطابع دار العلم للملايين ـ بيروت ١٩٦٦ ، ص٤٥٩ •

(*) انظر التنظيم الاداري لتشكيلات وزارة التربية في الملحق رقم (٧) •

التجربة ، فكأن داء التجربة مزمن لازم التشكيلات كما رافق الاهداف وكان آخر هذه التنظيمات ، اصدار نظام وزارة التربية رقم (١٧) لسنة ١٩٦٧ الخاص بمسؤوليات واختصاصات وزارة التربية لينسجم هذا النظام مع الاتجاهات الحديثة وتطور التربية والتعليم في البلاد ونستخلص منه ما يرتبط بشؤون التعليم الثانوي وادارته :

١ - فقد نصت (المادة الاولى) من نظام وزارة التربية عن مسؤوليات وزير التربية عن سياسة الوزارة وتوجيهها والاشراف على تنفيذ القوانين والانظمة فيها .

٢ - وكيل الوزير - يساعد الوزير في ادارة شؤون الوزارة الفنية والادارية والمالية ويقوم بتنفيذ السياسة التربوية والتعليمية في جميع مراحل التعليم وفق الصلاحيات التي يخوله اياها الوزير .

ويشترط ان يكون ذا شهادة عالية ، وترتبط به الدوائر المذكورة في المادة الثالثة :

١ - مديرية التعليم العامة .

٢ - مديرية التعليم المهني العامة .

٣ - مديرية الشؤون الفنية العامة .

٤ - مديرية البعثات العامة .

٥ - مديرية الادارة العامة .

٦ - مديرية العلاقات الثقافية العامة .

٧ - مفتشية التربية العامة .

٨ - مديرية التربية الرياضية العامة .

٩ - مديرية التربية العامة للدراسة الكردية .

١٠ـ هيئة التخطيط التربوى •

١١ـ المعهد الصناعي العالي •

١٢ـ معهد الفنون الجميلة •

والذي يهمنا في موضوع بحثنا الالتفاع الى المديريات العامة التالية لعلاقتها المباشرة بالتنظيم الاداري المدرسي في الثانويات :

مدير التعليم العام ـ ويكون مسؤولا عن شؤون مكافحة الامية والتعليم الاساسي والتعليم بمرحلتيه الابتدائية والثانوية ، ويتعاون مع الجهات المختصة لاعداد المدرسين للمدارس الثانوية ، وترتبط به عدة مديريات منها : مديرية التعليم الثانوي :

مسؤوليات مدير التعليم الثانوي :

أ ـ ادارة المدارس الاعدادية والثانوية الرسمية بفروعها العلمية والادبية وتنظيم ملاكاتها •

ب ـ العمل على توسيع نطاق التعليم الثانوي في ارجاء الجمهورية بفروعه العلمية والادبية ورفع مستواه ، والعمل على تنفيذ توصيات المفتشين الاختصاصيين بصدد ذلك •

مسؤوليات مديريات التربية في الالوية :

يرأس كلا منها مدير ذو شهادة عالية وخبرة في التعليم ، ويكون مسؤولا عن ادارة المدارس الرسمية في لوائه ويشرف على المؤسسات الثقافية فيه كافة ، ويتعاون مع الادارة المحلية على توسيع التعليم الابتدائي ، ومكافحة الأمية وتهيئة الابنية اللازمة لذلك ، ولوزارة التربية ان تعين لبعض الالوية اكثر من مدير واحد ، كما تعين له معاونين من ذوى الخبرة حسب مقتضى الحاجة ، وتعين الوزارة واجبات مديرى التربية وصلاحياتهم بتعليمات تصدرها وفق القوانين والانظمة المرعية •

مسؤوليات مدير الشؤون الفنية العامة :

يكون مسؤولا عن وضع المناهج واعداد الكتب المدرسية والوسائل التعليمية والتدريب في اثناء الخدمة ، والمختبرات والترجمة والنشر ، وتنظيم المكتبات وتنسيق البحوث الفنية بالتعاون مع المديريات الاخرى ، وترتبط به عدة مديريات للاقسام :

١ ـ مديرية المناهج والكتب : ويكون المدير مسؤولا عن :

أ ـ اعداد المناهج الدراسية لمختلف مراحل التعليم وانواعه وتطويرها .

ب ـ اعداد الكتب المدرسية والاشراف على طبعها .

٢ ـ مديرية الامتحانات : يتولاها مدير ذو شهادة عالية وخبرة في التعليم ويكون مسؤولا عن :

أ ـ شؤون الامتحانات العامة (الوزارية) لمختلف المراحل الدراسية .

ب ـ وما يتعلق بتجهيزاتها وادارتها وحفظ نتائجها ومتابعة قضاياها الفنية والتحقيقية وفقا للقوانين والانظمة والتعليمات المرعية .

٣ ـ مديرية الشهادات والوثائق المدرسية : ويكون المدير مسؤولا عن :

أ ـ معادلة الشهادات الاجنبية وبيان مستواها العلمي بالنسبة الى شهادات الدراسة المهنية والعلمية في العراق .

ب ـ تنفيذ قرارات لجنة التعادل ، والتي تؤلف من مدير الشؤون الفنية العامة رئيسا وعضوية مدير الشهادات والوثائق المدرسية ومدير الامتحانات ومدير البعثات عضوا او اكثر . ومن بعض اساتذة الجامعة . وتقوم هذه اللجنة بمعادلة الشهادات التي يحيلها عليها مدير الشهادات والوثائق المدرسية . ولها ان

تستعين بخبير او اكثر لهذا الغرض •

ج ـ تنظيم الشهادات للمراحل الدراسية كافة ولسائر المدارس والمعاهد التابعة لوزارة التربية وتصديقها وترجمتها وفقا للتعليمات التي تصدرها •

٤ ـ مديرية الوسائل التعليمية : وتكون مسؤولة عن :

أ ـ تنظيم المواد التعليمية الاساسية وانتاجها ، مثل الافلام والشرائح•

ب ـ الاشراف على المكتبات المدرسية ووسائل الايضاح ومراكز المواد التعليمية في الالوية وتوفير الخدمات والمواد التعليمية الاخرى •

ج ـ الاسهام في الاختبار بما يستورد من المواد التعليمية •

د ـ الاشراف على مطبعة وزارة التربية •

٥ ـ مديرية التدريب (اثناء الخدمة) : يتولاها مدير ذو شهادة عالية وخبرة في التعليم ويكون مسؤولا عن تخطيط شؤون تدريب منتسبي وزارة التربية في اثناء الخدمة وتوجيهها وتقويمها بما يحقق نموهم المهني والثقافي والفني برفع مستوى كفايتهم الانتاجية •

أ ـ تنظيم الدورات والدراسة بالمراسلة واصدار المطبوعات والاستفادة من المكتبات والفرق المتجولة •

ب ـ عقد الحلقات والندوات والقاء المحاضرات وتنظيم الدروس النموذجية وعرض الافلام التربوية وغير ذلك مما يؤدى الى رفع مستوى الكفاءة •

ج ـ الاسهام في اقرار منح الاجازات الدراسية والزمالات الدراسية لمنتسبي وزارة التربية •

٦ ـ مديريـة المختبرات : مســؤوليتها تجهيز مختبرات المدارس بالمواد والاجهزة المختبرية وتأمين حفظها وصيانتها ، واصدار التعليمــات بكيفية استخدامها ، كما انها مسؤولة عن تدقيق موجوداتها وجردها •

٧ ـ اللجنة العليا للامتحانات العامة : يرأسها مدير الشؤون الفنية العـام ويعاونه مدير الامتحانات وسكرتير واعضــاء آخرون يعينهم الوزير بترشيح من الرئيس على ان تؤلف قبل شهر شباط من كل سنة لادارة الامتحانات الوزارية العامة • وتكون مسؤولة بالتضامن عن وضـع الاسئلة وضمان كتمانها ، وتعيين مديري مراكز الامتحانات ولجان الفحوص والتصحيح واصدار التعليمات لتنظيم سير هذه الامتحانات •

مسؤوليات مفتش التربية العام :

أ ـ تنظيم التفتيش في المدارس كافة في شؤونها العلمية والفنية والادارية في مراحلها المختلفة •

ب ـ توجيه الهيئات التعليمية في النواحي العلمية والخلقية والوطنية •

ج ـ تقديم التوصيات والمقترحات لرفع مستوى التعليم وحسن تطبيق المناهج المقررة له •

د ـ الاشراف على اعمال المناطق والاقسام التفتيشية وفق الخطة التي يضعها في مطلع كل عام دراسي •

هـ ـ القيـام باي أمر آخر يعهد اليـه من الوزير او من وكيل الوزارة •

وترتبط بالمفتشية العامة الدوائر الآتية :ـ

١ ـ المناطق التفتيشية : تعين هذه المناطق وتحدد مراكزها بتعليمات يصدرها الوزير سنويا بتوجيه المفتش العام يتم بموجبها توزيع المفتشين الاختصاصين على المناطق •

٢ ـ الاقسام التفتيشية (قسم التفتيش الابتدائي ، وقسـم التفتيش

الثانوي) يتولى كل منها مدير ذو شهادة عالية وخبرة في التعليم والتفتيش ، ومسؤول عن الاعمال الآتية في قسمه :ـ

أ ـ توحيد التقارير والمذكرات في قسمه التي ترد من المناطق التفتيشية وتلخيصها لرفعها الى الدوائر المختصة •

ب ـ اعداد الارشادات التي يزود بها المفتشون مديريات التربية في الالوية •

ج ـ صيانة الاوراق والتقارير والمخابرات التفتيشية •

ويعاون المفتش العام هيئة تفتيشية مؤلفة من :

١ ـ مفتشين اختصاصيين ذوى شهادات عالية وخبرة في التعليم، يقومون بتفتيش موضوعات المدارس الثانوية المختلفة، ويتولون هذه الاعمال في المناطق التفتيشية ويقدمون تقاريرهم الى المفتش العام ، واذا توافر في المنطقة التفتيشية عدد لا يقل عن ثلاثة مفتشين اختصاصيين في الموضوع الواحد، يعين المفتش العام احدهم رئيسا لتوزيع العمل وتنسيقه •

٢ ـ مفتشين اختصاصيين ذوى شهادات عالية يقومون بتفتيش مديريات التربية في الالوية وادارات المدارس الثانوية المختلفة • من حيث الفعاليات اللاصفية وتسجيل الطلاب وبنايات المدارس واثاثها ولوازمها والاقسام الداخلية فيها وشواغر الملاك يتولون ما يودع اليهم من اعمال انضباطية وادارية في المناطق التفتيشية ويقدمون تقاريرهم الى المفتش العام •

مسؤوليات هيئة التخطيط التربوي :

وتتألف في ديوان الوزارة هيئة تخطيط تربوي مكونة من مدير التعليم العام ومدير التعليم المهني العام ومدير الشؤون الفنية العام ، ومفتش التربية العام ، واثنين من اعضاء الهيئة التدريسية بجامعة بغداد ، يختارهم وزير التربية ، وللهيئة : مكتب سكرتارية لادارة اعمالها وتنفيذها ، وترتبط بالهيئة المديريات الآتية :ـ الاحصاء التربوي ، البحوث التربوية ، المتابعة والتقويم • مسؤوليات مدير الاحصاء التربوي :ـ جمع المعلومات الاحصائية ودراستها وتحليلها وتزويد الدوائر الاخرى بها ، وتقديم التقارير والتوصيات عن الموضوعات التي يكلف بها مسؤوليات مدير البحوث التربوية : مسؤول عن اجراء البحوث والدراسات عن المشاكل التربوية المتعلقة بخطط وزارة التربية والمناهج ، وبكل ما يتصل بالعمليات التربوية والتعليمية ، وتنسيق نتائج هذه البحوث والدراسات مع تلك التي تجريها جامعة بغداد في سبيل رفع مستوى التربية والتعليم في ارجاء الجمهورية العراقية •

مسؤوليات مديرية المتابعة والتقويم :ـ متابعة تنفيذ الخطط التي تقررها الوزارة وتقديم التقارير المتعلقة بنتائج تنفيذها وتطويرها وتحديد ما تلاقيه من عقبات وذلك بغية تطوير الخطط التربوية وتحسينها •

مسؤوليات مجلس التربية :

١ ـ رسم السياسة التعليمية واقرار الخطط الجديدة فيها .

٢ ـ اقرار ميزانية الوزارة •

٣ ـ وضع اللوائح والقوانين والانظمة الخاصة بالوزارة قبل احالتها الى مجلس الوزراء لغرض تشريعها •

٤ ـ اقرار المناهج والكتب المدرسية وتملك حق التأليف والنشر •

٥ ـ اقرار توزيع المنح المالية على المدارس والمؤسسات الثقافية والتعليمية •

٦ ـ اقرار المنح التي تقدم لتعضيد التأليف والترجمة والنشر •

٧ ـ النظر فيما يحيله الوزير او وكيل الوزارة على المجلس من امور اخرى •

مسؤوليات مؤتمر مديرى التربية :

١ ـ ملاكات التعليم والادارة •

٢ ـ السياسة التربوية في البلاد من جميع نواحيها •

٣ ـ المقترحات التي يعرفها الوزير او احد الاعضاء لرفع مستوى التعليم وتوسيعه وتوجيهه(١) • ستنتج من غرض وزارة التربية في الاقدام على اجراء هذه التحويرات في تنظيماتها الادارية لتنسجم مع الاتجاهات الجديدة فاوجدت اقسام ادارية وهيئات جديدة واناطت بها مسؤوليات كي تضعف من المركزية وتسهل العمل في حقل التربية والتعليم والذي يخالف اتجاه المعارف في الفترات السابقة •

٤ ـ علاقة الادارة المدرسية بالادارة التربوية القائمة :

في ضوء ما كتبه المربون وما جاء في نظام وزارة التربية الحالي ، نستطيع ان نتبين موقف ادارة المدرسة الثانوية في العراق من السلطات التعليمية ، فنجد ان ادارة المدرسة الثانوية على علاقة مباشرة بوزارة التربية، اذ ما زالت الوزارة هي التي تقوم باعداد جميع ما يتعلق بشؤون التربية والتعليم من تقرير ميزانية التعليم الخاصة بكل لواء ووضع المناهج والكتب المدرسية وتعين مديرى المدارس الثانوية •

---

(١) الجمهورية العراقية : الوقائع العراقية العدد ١٤٣٥/١٠ تموز ١٩٦٧ : نظام وزارة التربية رقم (١٧) لسنة ١٩٦٧، مطبعة الحكومة بغداد•

ومن دراستنا لنظام وزارة التربية رقم (١٧) لسنة ١٩٦٧ نرى ايضا : ان وزارة التربية قد تنازلت عن الكثير من سلطاتها واوكلت اكبر قسط من العمل التربوى والادارى الى مديريات التربية في الالوية ، فهي وان كانت تعين المدرسين والمدرسات في الالوية حسب حاجة اللواء ، فان مديرى التربية هم الذين يقومون بتنسيب هؤلاء المدرسين الى المدارس الثانوية التابعة للوائهم • وهم الذين يقومون بتفتيشها اداريا ، وتجهيزها بالادوات والمعدات ويسألون عن قيامها بوظيفتها • كذلك اشركت وزارة التربية المدرسين والمدرسات في اللجان التي تبحث في مشكلات المناهج والكتب الدراسية وتقويمها •

ولكن في الوقت الذي تنازلت فيه وزارة التربية عن سلطاتها لمديريات التربية ، شددت مديريات التربية على المدارس الثانوية ، واصبحت هذه المديريات هي المرجع الاعلى للمدرسة الثانوية في كل صغيرة وكبيرة(*) وهذا مما يضعف شخصية المدرسة الثانوية بتلقى الاوامر من وزارة التربية احيانا، ومن المفتشية العامة ، ومن مديريات التربية ، وطبعا هذا يعيق تقدم المدرسة ويعيق روح الابداع والابتكار فيها ، وقد اثبتت التجارب في النظم الادارية ان كل نظام لا يقوم على تنمية الشخصية الفردية وتشجيعها يتعرض للفشل•

واذا ما درسنا سلطات كل المسؤولين في الجهاز الادارى لمختلف المديريات وفق النظام الحالي ، لتبين لنا انه ما هو الا اعادة تنظيم جهاز وزارة التربية على اساس ترك ما هو عام جدا • كالتخطيط ورسم السياسة التعليمية والتوجيه والارشاد الى الوزارة ، وما هو خاص تسند مسؤوليته الى مديريات التربية ثم الى ادارات المدارس الثانوية • من هذا يتبين لنا ان

(*) المفروض بالمدرسة الثانوية ان ترتبط بالاصل بالوزارة ، ولكن هنالك بعض الصلاحيات التي تمنح لمديرى التربية لممارسة العمل ، وقد تسحب هذه الصلاحيات عند الضرورة •

الوزارة بدأت تحاول الاتجاه نحو اللامركزية ، او التخفيف من مركزيتها الى حد ما • ونستخلص ايضا : (ان ادارتنا التعليمية في العراق قائمة على مركزية التخطيط والتوجيه ولا مركزية التنفيذ) •

٥ – اي النظامين اصلح لادارة التعليم في بلادنا : النظام المركزي ام اللامركزي ؟ :

لو القينا نظرة فاحصة على انظمة التعليم وادارات المعارف في مختلف امم العالم ، نرى انها لا تتعدى عن ان تتميز باحدى الميزتين اللتين لا ثالث لهما – المركزية او اللامركزية في ادارة تعليمها ، ولابد لنا قبل الحكم على اي من هذين النظامين هو الاصلح لادارة التعليم في العراق ان نشير بوضوح الى مميزات كل منهما[١] :

ولو درسنا نظم التعليم في الدول الحديثة والمتقدمة لوجدنا ان المركزية في نظام تعليمي لا يعني ان التعليم يديره شخص واحد اذ يستحيل على الفرد الاحاطة الكافية بجميع الاعمال وكذا الحال ، فان اللامركزية في ادارة التعليم لا تعني التفويض للسلطة بكل معناه[٢] •

فالاختيار بين النظامين يتوقف على مدى تفهم المسؤولين لما يعنيه كل من النظامين ، وعلى الاكثر فان الدول الحديثة لا تعني بواحد منهما بصورة مطلقة ، بل انها ان مالت الى احدهما وسارت عليه في وقت ما ، فلابد ان تميل لى النظام الثاني في وقت آخر ، ومن حيث ان كل نظام اداري يتطلب شيئا من الحزم وشيئا من التسامح[٣] • فان الكثيرين من علماء التربية يرون من

---

(١) انظر ما جاء في المعلم الجديد ، جـ٥ وجـ٦ السنة (١٢) : حول هذا الموضوع ، ص٤٩٧ – ٤٩٩ •

(٢) د• حسن مصطفى : الادارة المدرسية ، دار الجيل للطباعة ١٩٦٥ ص٢٥٢ ، ص٣١٩ •

(٣) د• احمد زكي صالح : علم النفس في الادارة ، دار النهضة العربية ١٩٦٧ ، ص٣٥٦ •

الافضل المزج بينهما وعدم الاعتماد علـــى واحد منهما دون الآخر ، فلكل منهما مزاياه وعيوبه واختيار احسن المزايا من كلا النظامين لابد وان يأتي بنتائج احسن .

اما بالنسبة للدول المتقدمة فالنظام اللامركزي ـ اولى لان ميزاته تلائم امكانياتها وظروفها بخلاف الدول النامية ، التي ارى ان النظام المركزى اولى بها نظرا لسرعة تغير الحكومات وكثرة تبدل الموظفين المشرفين على شـؤون التعليم ، واختلاف التوجيهات والتعليمت الوزارية باختلاف السياسات[1] .

بالاضافة الى ان الوعي للمسؤولية ليس متوفرا الا لدى بعض المسؤولين ومن الصعب ان تسلم السلطات لاناس ليسوا اهلا لها ، فلا يثق المسـؤولين بمن يمكن ان تسند اليهم هذه الاعمال في ظل نظام لا مركزي .

وخلاصة القول عن اى النظامين اولى بالاتباع في العراق ؟

لا شك ان في النظام المركزى كما في النظام اللامركزي محاســن ومآخذ ، وفي تطبيقنا لاحدى السياستين نضمن محاسنا قد لا نحصل عليهـا فيما اذا مزجنا بينهما لنحصل على سياسة كلها حسنات نظرا لسوء الاستعمال الذي قد يحدث اذا لم تتوفر الظروف البيئة والاستعدادات الشخصية التي تساعد على المزج بين السياستين، ونظرا لكون ادارة التعليم في العراق تتضمن عبئا كبيرا من التخطيط ، وأرى ان هذا السبب الذي يجعل المسؤولين عن التربية والتعليم في بلادنا يتمسكون بسياســة النظام المركزي ، واذا نحن فضلنا النظام اللامركزي في ادارة التعليم فمن الافضل الاشارة الى التوصيات الآتيــة :ـ

١ ـ وضع تخطيط مركزي للاعمال المختلفة .

---

(١) د. جميل صليبا : مستقبل التربية في الشرق العربي ، مطبعة جامعة دمشق ، ١٩٦٢ ، ص٢٠٤ .

٢ ـ وضع نظام يكفل وصول الاوامر والتعليمات الادارية والتربويـة الى المدارس في وقت مناسب .

٣ ـ فتح دورات تدريبية للموظفين والمديرين كل في مجال اختصاصه في جميع المستويات .

٤ ـ تحسين جهاز الاشراف والتفتيش والمتابعة بما يكفل تنفيذ الاعمـال ويحقق الاهداف .

٥ ـ التأكيد على ضرورة الطلب من منفذى التعليمات (مديرين او مدرسين) بتقديم تقارير عن نتائج تطبيقاتهم لتلك التعليمات على ان تؤخذ بنظر الاعتبار في اعادة النظر بتلك التعليمات وتحسينها على ضوء التطبيق .

وليس المهم ان تأتي بنظام جديد للتعليم في مناهجه ووسائله بل المهم ايجاد الايدى القادرة على فهم النظام وتنفيذه ، وعلى متابعته واغنائه دوما بالتعليمات والتوجيهات الضرورية والشروح اللازمة[1] .

ولذلك كانت مهمة الادارة المدرسية جدا خطيرة ، اذ يتوقف نجـاح السياسة التعليمية عـلى مدى فهم وادراك الادارة المدرسية ودقة وامانـة التطبيق .

ولابد للادارة المدرسية كذلك من التروى والتفكير في رسم خطوات التنفيذ ومتابعة نتائجها نظرا لكون المدرسة هي وسيلة لتنفيذ السياسة العامـة للتعليم وهي الادارة الفعالة لتحقيق اهداف هذه السياسة . والادارة المدرسية هي الجهة المسؤولة عن رسم خطط التنفيذ وتهيئة الجو المدرسـي الصالح الذي تتم بين جوانبه عملية التربية والتعليم بما يحقق فلسفة هذه السياسـة

---

(١) د. عبدالله عبدالدائم : المصدر السابق نفسه ، ص٤٥٩ .
وانظر كذلك في : تقرير عن الادارة التربوية في العراق ، (اعـداد رمزية احمد النجم) ـ الدورة التدريبية الطويلة الرابعة ـ لعام ١٩٦٥/٩٦٤ بيروت ص١٤ .

واهدافها[1] .

ب ـ التعليم الثانوي في العراق : فلسفته وأهدافه

وتضم الجوانب التالية :

١ ـ الفلسفة الاجتماعية والتربوية وعلاقتها بالتنظيم الاداري :

علمنا ان وراء الادارة المدرسية سياسة تعليمية ذات اهداف واغراض تحتم على الادارة المدرسية العمل في اطارها ، وعرضنا العلاقة بين الادارة المدرسية والادارة التعليمية ، وسنعرض فيما يلي اهداف : السياسة التعليمية لكي نفهم في ضوئها اهداف التعليم الثانوي في العراق ، لعلاقة اهداف التعليم الثانوي باهداف ادارة المدرسة الثانوية . فلا يكفي ان يلم مدير المدرسة الثانوية بنظام التعليم الثانوي ونظام وزارة التربية ولكن عليه ان يدرك اهداف السياسة التعليمية وغاياتها وفلسفة المجتمع المحيط بالمدرسة في ضوء ماضيه وحاضره ومستقبله .

وان خير طريقة نستطيع بواسطتها ان نكون صورة شاملة عن الفلسفة الاجتماعية والتربوية السائدة في مجتمعنا ، هي دراسة ما كتبه المربون في العراق عن فلسفتنا الاجتماعية واهداف المجتمع ودور المدرسة في تحقيق هذه الاهداف ، ودراسة مناهجنا كي يتسنى لنا فهم اهداف التعليم الثانوي .

وقد اكد اكثر المربين على نفس المبادىء والاسس التي تضمنتها الفلسفة الاجتماعية الصالحة لمجتمعنا ، ومن لاهم الاهداف[2] :

١ ـ الهدف الديني : وهو الذي يؤكد على الايمان بالله وبحرية الاعتقاد

---

(١) محمد رفعت رمضان ومحمد سليمان شعلان : اصول التربية وعلم النفس ، دار الفكر العربي ، القاهرة/١٩٦٤ ، ص٣٢٢ .

(٢) د. خالد الهاشمي : تجديد مناهج اعداد المعلمين ، مطبعة الكشاف ، بيروت ١٩٤٦ ، ص٤٨ .

وبرسالات السماء والاهتمام بالفضائل والمثل الروحية .

٢ ـ الهدف الاجتماعي : وهو الذي يهدف الى تحقيق اخوة انسانية ، وايجاد نظام اجتماعي تنتظم به الحياة الديمقراطية ويبنى على العدل والمساواة والتعاون .

٣ ـ الهدف الذي يؤكد على الاهتمام بالناحية العقلية : والاخذ بالعلم وتطبيقاته في طرق التفكير والعمل والاعتماد عليه في خطط التنمية .

ان تحقيق هذه الاهداف يتم عن طريق تخطيط وتنفيذ سياسة واهداف الدولة العامة عن طريق المدرسة التي تستمد نظمها واهدافها ومناهجها من فلسفة تربوية واضحة ومقبولة ومنبثقة من التراث الاجتماعي وملائمة لحاجات المجتمع الحاضرة بحيث تضمن التوافق والانسجام بين هذه الفلسفة وبين الحضارة القائمة بغية تنشئة جيل قوى لعقله وجسمه وخلقه ، فيرى الدكتور نوري الحافظ في كتابه « التعليم الثانوي في العراق » ان أهدافنا العامة أو فلسفتنا التربوية التي ينبغي أن تكون جزء لا يتجزأ من اهدافنا العامة او فلسفتنا الاجتماعية ليست موجودة ، وان وجدت فليست واضحة كل الوضوح . ومن المؤسف ان لا يكون نظام التعليم في العراق مؤسسا على فلسفة موحدة شاملة وصحيحة . والاهداف التي ينطوى عليها ضمنا او صراحة ، اهداف متضاربة لا تجتمع على وحدة الغاية ، ولا اتفاق في القصد ، ولعل ما فيها من التضارب هو المسؤول الى حد كبير عما يعانيه الشباب اليوم من اضطراب وحيرة[١] .

اما من ناحية المدرسين والادارة ، فقد جاء فيه قوله : ان الموجهين لاجيالنا القادمة لم يتفقوا على هدف واحد او غاية واحدة بعد ، فمنهم من

---

(١) د. نوري الحافظ ، اهداف التعليم الثانوي ومفاهيمه وفلسفته في العراق ، مطبعة المعارف ، بغداد ١٩٦١ .

يرمي الى غاية انسانية او دينية او روحية ، والبعض الآخر يرمي الى غاية وطنية او قومية او تقدمية او مادية ، ولو جمعت هذه الغايات لتألف منها خليط مشوش متنافر الالوان • ومتى كانت الصور الكلية لاهداف التعليم مشوشة متضادة العناصر مضطربة الوسائل انقسمت الروح الوطنية وانعدمت الوحدة القومية • وما من امة اضطربت اهدافها التربوية الا ضلت سواء السبيل •

وقد جاء فيما يخص الاهداف التي يرمي اليها بعض القائمين على شؤون التعليم انه لا يهمهم من المدارس الا نجاح الطلاب في الامتحانات العامة ، كأن شخصية المراهق تعتمد على اتقان دروسه فحسب ولا يهمهم من المدرسين الا تقيدهم بالمناهج التي اقرتها وزارة التربية وتمسكهم بالنظام • وقلما نجد بينهم من يعرف ما سيؤول اليه امر التربية والتعليم بعد عدة سنين أو يفكر في وضع خطة سديدة لتنشئة جيل جديد صالح او يتمم ما وضعه غيره من خطط الاصلاح ويختتم المؤلف قوله في هذا المجال بقوله : « كيف يبلغ البنيان تمامه اذا كان اللاحقون يهدمون ما بناه السابقون »[١] •

خصائص الفلسفة الاجتماعية في العراق :

تتصف الفلسفة الاجتماعية بخصائص كما اقرّها مجلس التخطيط التربوى الاعلى في وزارة التربية وهي :ـ

١ ـ الشمول والتكامل :ـ فهي تتناول الانسان في مختلف حالاته وتقيم صلاته بالقوة الالهية الشاملة للكون وبالطبيعة وبمجتمع الاسرة والامة والانسانية على اسس سليمة • وهي متكاملة ترتبط مبادؤها والظواهر التي تتناولها بعضها ببعض ارتباطا وثيقا لانها تعتبر الانسان وحدة

---

(١) د• نوري الحافظ : التعليم الثانوي ، مطبعة المعارف ، بغداد ١٩٥٧ ، ص ٤ ـ ٥ وص١٥ •

تأتلف فيه مطالب الروح والجسم وحاجاته وتعتبر المجتمع وحدة يتعاون اعضاؤها افرادا وجماعات في جميع المجالات .

٢ - تربية عربية اسلامية : فهي تستند الى الثقافة العربية الاسلامية وتستمد اصولها منها ، بما في ذلك الايمان بالديمقراطية والعدالة الاجتماعية وبالتطور المستمر وهي تتناول المجتمع العربي المعاصر، وترسم المبادىء التي تعينه في معالجة مشكلاته في تقدمه وازدهاره . وهذان الوصفان يتضمنان القول : بانسانية هذه الفلسفة ودعوتها الى التعاون بين الأمم .

٣ - ثورية تقدمية : فهي تؤمن اصلا بارادة الحياة في الانسان وكفاحه للتسلط على الطبيعة وبارادته الحرة في تصريف شؤونه ، كما تؤمن بتطور ثقافة الامة بتبدل الظروف وبصورة خاصة التغيير الجذري الذي يجتث الفساد ، ويستأصل اسباب التخلف في المجتمع العربي من اجل تقدمه وازدهاره ، والأخذ بالعلم ، والاستناد اليه في مجابهة المشكلات والتغلب عليها[١] .

اما فيما يخص الاهداف الشاملة للتربية ، فنظرا لكونها اهداف متلازمة يتصل بعضها ببعض اتصالا وثيقا فلا بدى ان يحصل شيء من التداخل في وصفها والتعبير عنها ونلخص منها ما يخص الفرد (الطالب) ، وما ينطبق على مرحلة « التعليم الثانوي » فقد جاء في الفقرة التاسعة من هذه التوصيات ما يأتي :-

تيسير الاسباب لنمو شخصيات الناشئة وتطورها وبلوغها أقصى ما تسمح به استعداداتها بصورة تحقق لها التكامل والكفاية والتكيف للمجتمع

---

(١) الفلسفة الاجتماعية واهداف التربية : مجلس التخطيط التربوى الاعلى - المعلم الجديد ، الجزءان الاول والثاني ، كانون الثاني ، حزيران ، المجلد السادس والعشرين ، سنة ١٩٦٣ .

والاسهام في نشاطه • وضمن هذا الهدف تفرع الاهداف الآتية :

أ - تيسير اسباب « النمو الجسمي » باكساب العادات الصحية السليمة في التغذية والعمل والراحة وبالوقاية من الامراض ومعالجتها وبممارسة الرياضة •

ب - تيسير اسباب « النمو الفكري » وتنمية القابليات واستثمارها بالاحاطة بخط من الثقافة العامة والخاصة تناسب مستواهم وبتنمية أساليب التفكير السليم والروح العلمي والاستمرار على الافادة من جميع ذلك في الحياة اليومية •

ج - تنمية المواهب الفنية والتذوق الجمالي ، واستثمارها في النتائج والاستمتاع الفني •

د - تنشئة « العواطف السليمة » وعواطف المودة والولاء والاعجاب والاتجاهات الانسانية في التسامح والتعاون والايثار وتحقيق الانسجام بين هذه العواطف والاتجاهات مما يؤدي الى استقرار الحياة الوجدانية واتجاه الناشيء نحو تحقيق اهدافه بتسام ومثابرة واستمرار •

هـ - تنمية نزعات الابداع والابتكار والاهتمام باستقلال شخصيات الناشئة وتمايزها • وفي الفقرة العاشرة : أ - اكتشاف النابغين وذوى المواهب وتيسير الاسباب لنموهم وتطور قابلياتهم واستثمارها لخيرهم وخير مجتمعهم •

ب - اكتشاف المعوقين وذوى الضعف والاضطرابات النفسية ، وتيسير اسباب العلاج لهم وتكييف وسائل التربية الملائمة لهم ، ومساعدتهم على التغلب على ضعفهم وبلوغ حظ مناسب من الكفاية في حياتهم •

وفي الفقرة الحادية عشرة : غرس حب العمل بجميع انواعه اليدوى

والفني في الناشئة وتنشئهم على تقديره ومتابعة النظام في ادائه ، والاستمتاع بانجازه ليكون ذلك اساسا صالحا لممارسة المهن وادراك دور الفرد في الحياة العاملة المنتجة .

والفقرة الثانية عشرة نصت على : « توجيه الناشئة الى حسن استثمار اوقات الفراغ وتحقيق اغراض الراحة والاستجمام وتنمية الولاء واداء انواع من الخدمة العامة مما تعاظم اهميته في المجتمعات الحديثة »[1] .

هذه هي بعض ابعاد الفلسفة الاجتماعية التي استخلصنا منها اهداف التربية بصورة عامة . لنقيم على اساس ذلك نظراتنا الى دور المدرسة الثانوية في تحقيق هذه الفلسفة التربوية والاجتماعية عن طريق مناهجها وكتبهـــا المدرسية والتدريسات فيها .

٢ ـ اهداف التعليم الثانوي :

اما فيما يتعلق باهداف التعليم الثانوي . فقد اوضح الدكتور نـوري الحافظ في كتابه « اهداف التعليم الثانوي ، مفاهيمه وفلسفته في العراق[1] هذه الاهداف نعود الى استعراضها بنوعيها الخاص والعام كما هي معروفـة عندنا لكي نستنتج ونستخلص اهدافا اخرى مكملة لها لنجعل منها اساسـا لرسم سياسة تربوية جديدة ، يمكن الرجوع اليها والاهتداء بها في تحقيق أهدافنـا التربوية المنشـــودة تخلصـا من البلبلة والاضـــطراب التي تتعرض لها مدارسنا الثانوية اليوم : ومما لا جدال فيه ان الاهداف الكبرى

---

(١) انظر ما جاء في : الفلسفة الاجتماعية واهداف التربية : مجلس التخطيط التربوي الاعلى ، ١٩٦٣ .

(٢) انظر في: د. نوري الحافظ، اهداف التعليم الثانوى ص٤٢ـ٤٣ . وكذلك في

Inglis, A. Principles of Secondary Education (New — York, chapter X).

نقلا عن د. حسن الدجيلي ـ أصول التربية الثانويـــة ، مطبعة الرابطة ، بغداد ١٩٥٥ ، ص٥٢ ـ ٥٣ .

للتعليم لابد ان تكون واضحة ثابتة منذ البداية ، كما ان مرونة التطبيق تعني شيئا وحدا هو تمكين هذه لاهداف من بلوغ غايتها مطمئنة .

وقد حددت هذه الاهداف في :ـ

(أ) الاهداف العامة .

(ب) الاهداف الخاصة .

اولا ـ الاهداف العامة للتعليم الثانوي :

وتتخلص في ان التعليم الثانوي يهدف الى :ـ

١ ـ اعداد الفرد العراقي ليكون مواطنا صالحا وعضوا متعاونا مع افراد مجتمعة ويرمي هذا الهدف ـ الذي نسميه بالهدف الاجتماعي المدني (Social Civic Aim) ـ الى اعداد الفرد للمشاركة الفعلية الصحيحة في تلك الاعمال التي يراها المجتمع سبيلا للتعاون ويحسبها وسيلة للتضامن الاجتماعي .

٢ ـ التعليم الثانوي في العراق يهدف في الوقت نفسه الى تزويد المواطن العراقي بثقافة تساعده على تطوير مجتمعه والمساهمة في بث الحياة الديمقراطية عن طريق التنوير والتثقيف العام ، اذ تتبع المدرسة الثانوية عندنا سياسة الباب المفتوح ، ويعتقد المسؤولون في وزارة التربية بهذا استنادا الى المبدأ الديمقراطي في تحقيق المساواة بين الناس . وعليه لابد من تهيئة فرص التعليم ، وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية على جمع الفتيان والفتيات الاسوياء . فالعدل الاجتماعي لا يتحقق الا اذا اخذ الناس نصيبهم وشعروا بانهم متساوون في الحقوق والواجبات ولمسوا بانفسهم نتائجه[١] .

---

(١) د. نوري الحافظ : التعليم الثانوي ، مطبعة المعارف ، بغداد ١٩٥٧ ، ص٧ .

ثانيا ـ الاهداف الخاصة للتعليم الثانوي :

تتوقف معرفة الاهداف الخاصة للتعليم الثانوى على تحليل التوجيهات العامة للدراسة الاعدادية عندنا ، اذ قد نجد ان الغاية من هذه الدراسة تنسجم كليا وقانون المعارف العامة كما لا يتناقض والمادة الاولى من ميثاق الوحدة الثقافية والفلسفية الاجتماعية والتربوية لمجلس التخطيط التربوي الاعلى ايضا .

ان هذه التوجيهات تنص على ما يلي :ـ

« اعداد الطلاب لمواصلة الدراسة في المعاهد العالية من جهة وتزويدهم بالثقافة العامة التي تؤهلهم لان يكونوا اعضاء في المجتمع من جهة اخرى ، وان على المدرس ان يعود طلابه الاستقلال الذاتي . في البحث والتتبع ، وان ينمي الروح العلمية فيهم ويعودهم على التفكير المنطقي والملاحظة والتجربة وان يدعوهم الى الاهتمام باللغات الاجنبية وتنشئهم على تحمل المسؤولية . ويحبب اليهم المثل العليا . الروحية والخلقية والاجتماعية ، ويغرس فيهم حب الخدمة والتفاني في سبيل الشعب وان يعمل على تنشيط اجسامهم وتقوية صحتهم وان ينمي فيهم الذوق الفني وجميع المواهب الخاصة التي تحبب اليهم مزاولة بعض الفنون ، وخلاصة ذلك كله ان يعلم المدرس انه مسؤول عن تنشئة شبان مزودين بافضل ما يمكن ان تقدمه المدرسة من تربية وطنية وفكرية وصحية وخلقية وروحية »[١] .

ومن هذا نستطيع ان نستخلص الاهداف الخاصة للدراسة الثانوية بما يلي :ـ

١ ـ مرحلة الدراسة المتوسطة :

---

(١) د. نوري الحافظ : اهداف التعليم الثانوي : ص٤٦ .

أ ـ « التوسع في تزويد الطالب بثقافة عامة في مرحلة الدراسة المتوسطة لاكتشاف ميوله وقدراته من جهة واعداده لدراسات تلي الدراسة المتوسطة من جهة اخرى وهنا كما في المدرسة الابتدائية يجب ان يشعر المدرس بان واجبه هو اكبر من القاء الدروس واعطاء المعلومات ، اذ يترتب عليه الاعتناء بتربية الطالب تربية صحيحة متزنة »[1] ولهذا نلاحظ ان طلاب المدارس المتوسطة لا زالوا يتابعون نفس الدراسة ويتلقون نفس الموضوعات على الرغم من الفروق الفردية الهائلة بينهم في الذكاء والاولاع والقابليات على اساس ان الدراسة في هذه المرحلة الوسطى دراسة عامة لا تخصص فيها ، وهي في الوقت نفسه تزود الطلاب والطالبات الذين لا تتاح فرصة مواصلة الدراسة بالحد الادنى من الثقافة العامة •

اي ان هذه المرحلة تعتبر مرحلة ختامية بالنسبة لبعض التلاميذ ، وهي اعداد للمدرسة الاعدادية بنوعيها الاكاديمي والمهني بالنسبة للبعض الآخر •

« اذ ان هذه المرحلة الوسطى ، يجب ان تقوم على تهيئة الوسائل لتي تكشف عن استعداد التلاميذ وميولهم ويكون تطبيقا مؤديا الى تنمية هذه الاستعدادات والميول وتوجيهها الوجهة الصحيحة • فاهداف هذه المرحلة : الكشف والتنمية والتوجيه بالنسبة للذين تساعدهم قدراتهم وظروفهم على مواصلة التعليم في مراحله التالية ، او الاعداد للحياة للذين يقف بهم التعليم عند نهايتها تمكينا لهؤلاء في ان يشقوا طريقهم في معترك الحياة

---

(١) ساطع الحصري : حولية الثقافة العربية ، السنة الاولى ١٩٤٨ ـ ١٩٤٩ ، ص٢٣٦ ـ ٢٣٧ •

بما أفادوه من التربية الروحية والخلقية والرياضية والعقلية والثقافية العامة التي حصلوا عليها .

ب - وهي تستهدف ايضا تزويد الطلاب والطالبات بثقافة عامة تساعدهم لان يكونوا مواطنين منتجين ، يعرفون ما عليهم من واجبات وما لهم من حقوق ، ويدركون مشاكلهم الاجتماعية ادراكا نسبيا يتفق ومرحلة نموهم العقلي ويعدون انفسهم للمساهمة في حياة الجماعة . فالمدرسة المتوسطة هي معهد تشخيص توجيهي وهو اعدادي لمرحلة اخرى لمن يقدر على مواصلة الدراسة(١) .

٢ - مرحلة الدرسة الاعدادية : « ان الغاية من الدراسة الاعدادية كما ينص منهج الدراسة الثانوية هي : « اعداد الطلاب لمواصلة دراساتهم العالية من جهة وتجهيزهم » بالثقافة التي تؤهلهم لان يكونوا أعضاء نافعين في المجتمع من الجهة الاخرى » . وهي في الوقت نفسه مؤسسة اجتماعية انتقائية ترمي الى تزويد الطلاب والطالبات بهذه الثقافة العامة والثقافة الاختصاصية من علمية الى أدبية وفنية ، تساعد كل واحد منهم لان يكون مواطنا صالحا من جهة ، وطالبا يعد نفسه الى لون من ألوان الاختصاص من جهة ثانية(٢) .

تلك هي مجمل الاهداف الخاصة التي تتوخاها الدراسة المتوسطة والاعدادية كما ينص عليها منهج الدراسة الثانوية ، فهي مرحلة « تثقيف » و « اعداد » وتغلب صفة « الاعداد » للدراسات العالية على صفة التثقيف العام »(٣) ولكن الذي يمعن النظر في الموضوعات التي ادرجت في هذين

---

(١) د. نوري الحافظ : اهداف التعليم الثانوي ، ص٤٨ .
(٢) د. نوري الحافظ : التعليم الثانوي ، ص١٠ .
(٣) حسن الدجيلي ، المصدر السابق نفسه ، ص٥٧ .

المنهجين يتبين ان صفة الاعداد تغلب على صفة التثقيف ، وان المنهج المتوسط ما هو الا صورة مصغرة ـ غالبا ـ لمنهج الدراسة الاعدادية ، وان مواضيع المنهج الاعدادي هي الاخرى صورة مصغرة للمواضيع الاكاديمية التي تدرس في الكليات .

هذا ولقد حاول كثير من الاساتذة والمربين في ان يعينوا أهداف التعليم الثانوي ويتفقوا على بعض أسسه العامة ، كما تمليه عليهم دراساتهم لنظم التعليم الثانوي في أقطار أخرى ، وكما تبرره اتجاهاتهم ونظرتهم الشاملة الى التربية وقد سبق وان اشرنا بان لجنة مشروع العشر سنوات لعام ١٩٤٦(*) ، اجتهدت في ان يلتزم التعليم الثانوي بثلاثة أهداف أساسية هي : (١ـ الثقافة العامة و ٢ـ الاعداد للدراسة العالية و ٣ـ اكتشاف قابليات الطلبة وتوجيههم نحو المهنة أو العمل الذي يتناسب معها .)

اما فيما يتعلق بمفهوم التعليم الثانوي فقد ارتأت اللجنة ان يوسع هذا المفهوم بحيث يشمل ثلاثة أنواع من الدراسة هي : (التعليم الثانوي الاكاديمي والتعليم الثانوي الموجه الى ناحية عملية والتعليم المهني بنوعيه : التعليم الثانوي المهني ، والتعليم المهني البحت) . وقد لخص الدكتور أحمد حسن الرحيم أهداف التعليم الثانوي ووظيفة المدرسة الثانوية أيضا بما يأتي :ـ

١ ـ الاستمرار بالدراسات العلمية والادبية والفنية والاجتماعية التي قدمتها المدرسة الابتدائية ولكن بصورة أوسع وأكثر عمقا وقابلية للتطبيق .

٢ ـ تنمية المبادىء الخلقية والدينية في نفس الطالب وتعويده على احترامها بعد ادراك قيمتها واثرها في المجتمع . ففي فترة الدراسة الثانوية

(*) انظر ـ مشروع لجنة العشر سنوات لعام ١٩٤٦ ، المنشور نصه في كتاب نظرات في معارف العراق ، ص١٥٩ ـ ١٦٠ .

يبلغ أكثر الطلبة من بنين وبنات مرحلة المراهقة وفيهـا تساورهم الشكوك .

٣ ـ مساعدة الطالب على تفهم أحوال وخصائص مجتمعه الدينية والتاريخية والاقتصادية والسياسية وتوجيهه الى ان يصبح مواطنا صالحا يسعى لخير ابناء بلده وخير الانسانية .

٤ ـ في منتصف هذه المرحلة تقريبا تظهر ميول الطلبة المهنيـة فالواجب نصحهم وحثهم على عـدم التسرع في اختيار مهنة المستقبل قبـل ان يتأكدوا من ثبات رغبتهم وحسن اختيارهم لمهنة معينة تلائم مقدرتهم الفكرية والجسدية .

٥ ـ تستمر المدرسة الثانوية بما بدأته المدرسة الابتدائية وكن بصورة أوسع في تنمية المواهب والقابليات الخاصة في الفنون والعلوم والالعاب البدنية وتوجيهها وجهة اجتماعية نافعة .

٦ ـ الاهتمام بكل ما يقوى صلة الطالب بالمجتمع وصلة المجتمع بالطالب « كالحفلات والتمثيليات والمبـاريات الخطابية والعلمية والرياضية والقيام بالسفرات وزيارة المعارض للتعرف على أجزاء الوطن ، وغير ذلك مما يحتاج اليـه الطالب ويتشوق الى مشاهدته والتعـرف اليه »[١] . كما اقترح الاستاذ « حسن الدجيلي » أهدافا للتعليم الثانوي في كتابه « أصول التربية الثانوية »[٢] ولو ان ما اقترحه كان كأهداف عامة ، نلخصها فيما يأتي :ـ

---

(١) د. أحمد حسن الرحيم : صلة المدرسة بالمجتمع ، مطبعة الآداب ، النجف ١٩٦٧ ص ١٣ ـ ١٤ .

(٢) حسن الدجيلي : المصدر السابق نفسه ، ص ٦٠ ـ ٦٧ .

أولا ـ تحقيق الكفاءة العلمية وتتضمن :ـ

أ ـ استخدام الاسلوب العلمي في البحث والتفكير •

ب ـ تزويد الطالب بالقوانين العلمية •

ثانيا ـ تحقيق الكفاءة المهنية :

أ ـ احترام العمل اليدوي والمهني احتراما كبيرا (العمـــل حق وواجب) •

ب ـ اعداد الافراد الى المهن التي يرغبون فيها من واجبات التربية سواء أكان هـــذا الاعداد في مدارس ثانوية مهنية مستقلة أو في مدارس ثانوية ذات مناهج « متنوعة » •

ثالثا ـ تحقيق الكفاءة الاجتماعية :

تتوقف « الكفاءة الاجتماعية » على :ـ

١ ـ قابلية الفرد في اعداد نفسه للمشاركة الفعلية النافعة في حياة الجماعة ، فيعرف « المواطنة » وحقوقها وواجباتها ويعرف « الاسرة » ويكون عضوا نافعا فيها ويعرف « أوقات فراغه » ويحسن الاستفادة منها ، ويتزيا « بالاخلاق الفاضلة ويعمل بها » ولابد للمدرسة الثانوية ان تربي الطلاب تربية أخلاقية تستمد روحها من أخلاق العرب ونفسياتهم الأصيلة •

رابعا ـ تحقيق الكفاءة الوطنية والقومية :

ولتحقيقها : يتطلب تكوين الادارة وصقل ملكة الكفاح عند الافراد ، وتكوين الجدارة البدنية والتدريب على العمـل والاستعداد للتضحية في سبيل الوطن والامة •

وقد حدد « استاذ في التربية » رأيه في أهداف التعليم الثانوي في

مقال نشره في مجلة المعلم الجديد[1] بما يأتي :ـ

١ ـ يجب ان يتحمل التعليم الثانوي في العراق تطمين الحاجات العامة التي يحتاج اليها جميع الشباب العراقي ـ المواطنة الصالحة ـ الصحة الجيدة ـ واجبات الأفراد في العائلة ، التفكير المنطقي الصحيح مهارات كافية في أساليب الاستهلاك والشراء والتوجيه المهني وكيفية استغلال أوقات الفراغ وتفهم ميزات العصر الحديث والمدنية الحديثة(*) .

٢ ـ يجب ان يسعى التعليم الثانوي الى تطمين فروق الشباب الفردية ، الفروق في الاحوال الاقتصادية .

٣ ـ يجب ان يسعى التعليم الثانوي لدرجة كبيرة الى تحسين الحياة العامة في العراق ، ورفع مستوى المجتمع العراقي . ويجب ان لا يقتصر التعليم الثانوي على تلقين مواد جافة لشباب هم في اخطر مرحلة من مراحل نموهم الفسلجي والعقلي والعاطفي والاجتماعي ، تلك هي مرحلة المراهقة .

٤ ـ والهدف الفريد من أهداف التعليم الثانوي في العراق ، يجب ان يكون في تنمية الشعور القومي في نفوس الشباب ، فالعراق بلد يمت بأقوى الصلات الى البلدان العربية الاخرى .

٥ ـ وأخيرا يجب ان يوفر التعليم الثانوي ، فرصة الاعداد للدراسات العالية ، لان الدراسة العالية يجب ان يتمتع بها اولئك الذين حبتهم

---

(١) أنظر في مجلة المعلم الجديد : الجزآن الخامس والسادس (السنة ١٢) مقالة « رأي في التعليم الثانوي » بقلم استاذ في التربية (؟) تموز ١٩٤٩ ، ص ٤٠٥ ـ ٤٠٦ .

(*) راجع ما جاء في : د. جورج شهلا وجماعته ، الوعي التربوي ومستقبل البلاد العربية ، مطبعة النذور بيروت ، ١٩٦١ حول حاجات الشباب في سن الدراسة الثانوية وحاجاته التربوية الماسة ، ص ٦٦ ـ ٦٨ .

الطبيعة بالاستعدادات الملائمة لهذه الدراسة •

وأخيرا وبعد هذه الدراسة المستفيضة لاهداف التعليم الثانوي والتي استقيناها من مصادر متعددة وبعد هذا العرض الموجز لآراء المربين ورجال التربية في العراق عن أهداف التعليم الثانوي ، نرى ان أكثر هذه الآراء على قدمها تنطبق على وضعنا الحالي بالرغم من الجهود المبذولة لاصلاح هذا النوع من التعليم ، لان اسس التعليم الثانوي وأهدافه هي : نتاج أوضاع إجتماعية واقتصادية وسياسية ليس من السهل تغييرها بين يوم وآخر فقد رسمها رجال التربية في حدود فلسفة المجتمع وأهدافه • وان تحقيق هذه الاهداف واضحة للمسؤولين في ادارة المدرسة الثانوية ومدرسيها • اتخذ من هذه الاهداف طرقا وأساليب وتنظيمات تترجمها الى مواقف سلوكية عند الطلاب •

وان هذه الاهداف العامة والخاصة للتعليم الثانوي عندنا انتزعناها من واقع السياسة التربوية المتبعة • واستكمالا للدراسة والبحث ، نرى من الاجدر ان نتعرض لبعض :

ج ـ مفاهيم « التعليم الثانوي » في العراق كما يفهمها راسموا هذه الفلسفة وواضعوا تلك المفاهيم :

ويمكن تلخيصها بما يلي :ـ

١ ـ ان المدرسة الابتدائية بمنهاجها المحدود ، والتي تؤكد في الحقيقة على الناحية التربوية وليست على الناحية التعليمية لا تستطيع وحدها نقل التراث الاجتماعي الثانوي لجميع المراهقين الاسوياء على الدراسة والذين سينتفعون بها ، حتى تستطيع المدرسة الثانوية ان تسهم في نقل هـــذا التراث من السلف الى الخلف ، ولا سيما وان مشاكل المجتمع قد أصبحت عظيمة ومستلزماته كثيرة لدرجة لم يعد التعليم الابتدائي كافيا وقادرا على تكييف الناس لمجابهة مشاكل الحيـــاة

المعقدة والمتزايدة . وبهذا نؤمن بان الدراسة المتوسطة على الاقل ، لم تكن في الحقيقة الا امتدادا للدراسة الابتدائية .

٢ ـ ان وظيفة المدرسة الثانوية هي العمل على تربية المراهقين ، كما تعمل المدرسة الابتدائية على تربية التلاميذ في دور الطفولة . وان التعليم الثانوي ـ بمرحلتيه المتوسط والاعدادي يعني بصورة خاصة بدراسة دور المراهقين الذي يساير مرحلة الدراسة الثانوية ، وعليه فلا يستطيع المدرس ان يؤدي رسالته ما لم يلم بطبيعته في هذه المرحلة وما لم يقم بدراستهم افرادا وجماعات داخل المدرسة وخارجها .

ولتحقيق هذين الغرضين علينا ان نؤمن بالمبادىء التربوية التالية وهي : مبدأ تعميم التعليم الثانوي ، ومبدأ تكافؤ الفرص لجميع أبناء الوطن الواحد ، ومبدأ تنويع التعليم الثانوي استجابة للاولاع والقابليات والحاجات الشخصية والعامة المختلفة[١] . هذه هي الاهداف التي نعتقد بأهميتها في حقل التعليم الثانوي وهي جديرة بالدراسة والبحث ..

٣ ـ المدرسة الثانوية العراقية وأهدافها :ـ

نستطيع القول مع قليل من التحفظ ـ ان المدرسة الثانوية في العراق محيط خاضع لمؤثرات خارجية مقصودة ، وانها رسمية ومجانية وعامة وواحدة ومفتوحة لجميع المراهقين والمراهقات ، وتمتد أصولها في تربة غربية وتتلاقى مع جذور افرنسية . فلقد تأسست متأثرة بتقاليد المدرسة الثانوية الفرنسية ، مما جعلها تستهدف الناحية الاكاديمية (العلمية النظرية) أكثر مما تستهدف تربية الشخصية وتزويد الطلاب بالثقافة العامة[٢] . ولقد مرت في مراحل كثيرة ولما تستقر بعد ، ولعلها ستتجه في

---

(١) أنظر ما جاء في : د. نوري الحافظ : أهداف التعليم الثانوي ، ص ٥٠ ـ ٥٧ .

(٢) حسن الدجيلي : أصول التربية الثانوية ، ص ٥٥ ـ ٥٦ .

تطورها ونموها اتجاها جديدا .

وتستقبل المدرسة الثانوية العراقية طلابها من بين الذين اتموا الدراسة الابتدائية لتعدهم للحياة عامة ، وللدراسة العالية بصورة خاصة ، ومدة الدراسة المتوسطة في هذه المرحلة ست سنوات ، وتقسم الى مرحلتين : مرحلة الدراسة المتوسطة ومدتها ثلاث سنوات . ومرحلة الدراسة الاعدادية ومدتها ثلاث سنوات (حسب التنظيم الجديد) . ويقبل في المدارس المتوسطة الرسمية حملة الشهادات الابتدائية على ان لا تتجاوز اعمارهم السادسة عشرة اما المرحلة الاعدادية فيقبل فيها حملة الشهادة المتوسطة على ان لا تزيد أعمارهم عن واحد وعشرين عاما[1] .

ومدير المدرسة الثانوية بيده ادارتها يساعده في ذلك معاون أو أكثر وكتبه تبعا لحجم المدرسة .

اما عن نظام الامتحانات في هذه المدارس في الصفوف غير المنتهية يكون كل مدرس مسؤول عن الصفوف في المواد التي يقوم بتدريسها في الامتحانات الفصلية وكذلك في امتحانات نصف السنة . اما الامتحانات النهائية فمن عمل اللجان الخاصة بكل موضوع .

وتكون الامتحانات النهائية سرية ، توضع في كراساتها أرقام بدلا من الاسماء أو تغليف الاسماء ، وفي الصفوف المنتهية من الدراسة المتوسطة والاعدادية فلا يدخلون في الامتحانات النهائية ، بل يتقدمون للامتحانات العامة للدرسة الثانوية (المتوسطة منها والاعدادية) . ويتقيد المدرسون في المدارس الثانوية بالكتاب المدرسي وبمفردات المنهج وقلما يخرج عنها[2]

(١) وزارة المعارف : نظام المدارس الثانوية مع تعديلاته : مطبعة وزارة المعارف بغداد ـ ١٩٥٤ ، ص ٤ .

(٢) د. ماثيوز ود. متي عقراوي : التربية في الشرق الاوسط العربي ، ص ٢٠٥ ـ ٢٠٦ .

الامر الذي جعل من المدرسة الثانوية مؤسسة مقننة Standardized تدير نفسها بنفسها في سلسلة من الفعاليات التقليدية الآخذة بخناق الطلاب والمدرسين وتلك مأساة تسببها المركزية في التعليم ، ويسببها ضياع الهدف وفقدان الخطة وتشتت المقاييس .. واذا كان هذا هو حال التعليم الثانوي عندنا فاننا نجد ان الاتجاهات الحديثة في التعليم الثانوي ترمي الى تحديد أهدافه العامة ، وتنويعه وزيادة الفرص التعليمية لاكبر عـــدد ممكن من الفتيان والفتيات ، والمساواة في الفرص التعليمية وتجديد المناهج الدراسية لتساير احتياجات المتعلمين ، وتجعل الحياة المدرسية حياة ديمقراطية[1] .

٤ ـ نوعية طالب المدرسة الثانوية وحاجاته :

ان طالب التعليم الثانوي ناشىء ، تعتريه تغـــيرات جسيمة وانفعالية وعقلية معينة ولا شك ان من أهم أهداف التعليم الثانوي فهم أهمية مميزات نمو التعليم الثانوي ورسم الخطوط العريضة لطالبه وحاجاته وواجباته[2] .

فاذا كان الغرض من الدراسة الثانوية هي مرحلة تربية المراهقين فينبغي ان يستند هذا الغرض على فهم وافٍ لوظائف المراهقة ، باعتبارها مرحلة من مراحل التطور للفرد حيث تتظافر العوامل البيولوجية والعوامل الاجتماعية في اقرار هذه الوظائف ، بحيث تتيح المدرسة الثانوية للطالب التسلط على دوافعــه وتوجيهها لتعينه على التكيف الاجتماعي والاستقلال الذاتي وتحمل المسؤولية . واذا كانت المدرسة الابتدائية تجعل الطفـــل مركز نشاطها ، فان المدرسة الثانوية يجب ان تجمــع بين المراهق وبين الراشد . ومعنى هذا ان مناهجنا يجب ان تقرب عالم الكبار الى اذهـان المراهقين أو على الاصــح ، يجب ان تتيح للمراهقين ان يتقنوا أساليب

(١) د. حسن الدجيلي : المصدر السابق نفسه ، ص ٥٦ .
(٢) د. أحمد زكي صالح : الاسس النفسية للتعليم الثانوي ، مكتبة النهضة القاهرة ١٩٥٩ ، ص ٣٣ .

التفكير التي تعينهم على فهم هـــذا العالم الواقعي ماديا وفكريا واجتماعيا ، وفي التشويق الى معرفته وفي الاندماج فيه والفته ، وان يتقنوا أســـاليب التعبير ليترجموا أثر هذا العالم الواقعي في نفوسهم كلاما وفنـا وعملا • والمجتمع الذي يعيشون فيه ـ المجتمع العربي ـ بماضيه وحاضره ومستقبله واقعا ينبغي لهم ان يفهموه ويحبوه ويعملوا فيه •

وتمتاز فترة المراهقة بشدة : الميول الاجتماعية والرغبة بالاندماج في جماعات الرفاق واتساع الاتصال بالبيئة تعرفا بالواقع وتكيفا له ، وبالنزعة الاستقلالية التي تدعو الى الخروج عن نطاق البيت ونطاق المدرسة وممارسة التجارب والاقتحام والمغامرة •

وان تنظيم أوقات الفراغ يكفل استثمار هذه النزعات على خير وجه وتوجيهها لصالح الطلاب وصالح المجتمع وتمهيدا لتنمية الميول السليمة في تذوق الفنون والآداب ، وفي السفرات والرحلات وفي ارتياد دور التمثيل والسينما ، على ان يتولى ذلك مشرفون يفهمون مشاكل المراهقة وخصائصها، وبذلك يستطيعون ان ينالوا ثقة المراهقين • وفهم المراهقين والسعي لكسب ثقتهم صفة ينبغي ان يتحلى بها جميع الكبار الذين هم على صلة بهـم ، ويشمل ذلك مديرو هذه المدارس والمدرسون والآباء • والمراهق يتشوق الى ان يصل الى مجتمع الكبار ويندمج فيـــه ، ولكن انى له ذلك ! لان مجتمعنا العراقي المعاصر ما زال يميل الى الفصل بين الكبار والصـغار ، وبين الرجال والنساء • وقد يزيد في حدة ذلك في الوقت الحاضر عوامل التحول التي تؤثر على جيل الابناء أكثر مما تحول على جيـــل الاباء ، فالمراهقون لهذه الاسباب معرضون لما يسمى (حرب الاجيال) ، وهـو نزال متصل بينهم وبين ابائهم وأقربائهم ومدرسيهم ورؤسائهم • ولذلك يجب ان تسعى مدارسنا الثانوية الى التهوين من هذا الصراع ، وان تقضي

عليه تدريجيا بث الوعي والفهم السليم في هذه النواحي[1] .

ويرى الدكتور عبدالعزيز البسام : ان نجاح المدرسة الثانوية يتوقف الى حد كبير على مدى تحقيقها للنواحي الآتية من نمو المراهقين :ـ

١ـ التكيف الاجتماعي ٢ـ الكشف عن قدراتهم واستثمارها
٣ـ كسب ثقتهم .

فان حققت المدرسة الثانوية هذه النواحي فانها عملت على تكامل شخصية الطالب ووضعت الاساس للصحة العقلية . وان جابهت المدرسة الثانوية صعوبات ، أو تعرض الناشئون الى بعض الاضطرابات النفسية فينبغي ان يكون في أساليب الارشاد والتوجيه داخل المدرسة ، وان كانت شديدة فينبغي ان تراجع العيادات النفسية[2] . من هذا نفهم ان مناهجنا الدراسية ونظمنا المدرسية ، يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار الاسس النفسية التي تنطوي على فهم لطبيعة المراهقة واشباع حاجاتهم الاساسية[3] وليس وظيفة لمدرسة الثانوية هو صب جميع الطلاب في قالب واحد بل انما مهمتها الاساسية هي ان توفر لتلاميذها مجموعة من الخبرات التي تجعلهم ينمون نموا حقيقيا سليما في الاتجاه المرغوب فيه . وهذا يتطلب صفة المرونة في

---

(١) أنظر ما جاء في : د. عبدالعزيز البسام : المراهقة ، الحقائق الاساسية وصلتها بالتربية ، مطبعة بغداد ، ١٩٦٢ ، ص ٥٧ ـ ٥٨ .

(٢) وللزيادة في التفاصيل حول هذا الموضوع راجع : د. أحمد عزت أصول علم النفس ، الدار القومية للنشر ١٩٦٦ ، ص ٥٣٩ ـ ٥٤٣ .

(٣) اجريت دراسات شاملة وعميقة تتصل بحاجات المراهقين في الولايات المتحدة وتحديد الاهداف التربوية للمدرسة الثانوية منها ما قامت به لجنة الثماني سنوات التي توصلت الى الحاجات التربوية العشر للشباب والشابات في المدرسة الثانوية (أنظر في كتاب اساسيات التدريس للدكتور جابر عبدالحميد جابر) . ص ٤٨ ـ ٤٩ .

النظام المدرسي والمنهج الدراسي بحيث يتمكن المدرس من مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب •

٥ ـ **ادارة المدرسة الثانوية والمنهج الدراسي :**

ان مدير المدرسة الثانوية يؤثر تأثيرا كبيرا في تنفيذ المنهج المدرسي فهو يساعد المدرسين في السير في اتجاهات تربوية مرغوب فيها ، وقد لا يساعدهم على ذلك ، أو قد يتبع أساليب تعيق تحقيق أهداف المنهج ، وقد يحدث ان يطلب من مدرسيه اتباع طرق وأساليب غير سليمة فيقيدهم بالقيود الروتينية ، ويعرقل أجراء بعض التعديلات الضرورية والمناسبة التي يود المدرسون ادخالها على المناهج أو تعديلها أو تجربة بعض الطرائق الجديدة في التدريس في سبيل تطوير البرنامج التعليمي • وهناك الكثير من مديري المدارس الثانوية ممن يهمل مكتبة المدرسة والتي تعتبر وسيلة من وسائل علاج تخلف المنهج المدرسي ان احسن اختيار الكتب في هذه المكتبة ، وتوفر لها من ينظمها •

وسنعرض فيما يلي خطة الدراسة(*) ـ للدراستين المتوسطة والاعدادية ، والاسس التي بنيت عليها هذه المناهج ، والاتجاهات التي تضمنتها المواد المختلفة ، ومعرفة مدى قدرة هذه الخطة والاسس العامة في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية المرسومة :

جدول رقم (٤) (توزيع ساعات الدروس للدراسة المتوسطة)
(للمدارس غير المزدوجة)

الموضوعات	الصف الاول	الصف الثاني	الصف الثالث
التربية الدينية	١	١	١
اللغة العربية	٦	٦	٦
اللغة الانكليزية	٦	٥	٥
الاجتماعيات			
التاريخ	٢	٢	٣
الجغرافية	٢	٢	٢
التربية الوطنية	١	١	١
الرياضيات			
مبادى الرياضيات	٥	–	–
الجبر	–	٢	٢
الهندسة	–	٣	٣
العلوم والصحة			
العلوم العامة	٣	–	–
الكيمياء	–	٣	–
الاحياء	–	٢	–
الصحة	–	–	٢
الفيزياء	–	–	٣
التربية الفنية	٣ (٢)للبنات	٢ (١)للبنات	٢ (١)للبنات
التربية الرياضية	٣ (٢)للبنات	٣ (٢)للبنات	٢ (١)للبنات
الاقتصاد المنزلي للبنات	٢	٢	٢
المجموع	٣٢	٣٢	٣٢[١]

(*) المقصود بخطة الدراسة ـ جدول الدروس الاسبوعي للمدرسة الثانوية ٠

(١) وزارة التربية : مناهج الدراسة المتوسطة ١٩٦٧ ، مطبعة وزارة التربية ، بغداد ١٩٦٧ ، ص ١ ٠

جدول رقم (٥) توزيع ساعات الدروس للدراسة المتوسطة
للمدارس المزدوجة

الموضوع	الصف الاول	الصف الثاني	الصف الثالث
التربية الدينية	١	١	١
اللغة العربية	٦	٦	٦
اللغة الانكليزية	٦	٥	٥
الاجتماعيات			
التاريخ	٢	٢	٣
الجغرافية	٢	٢	٢
التربية الوطنية	١	١	١
الرياضيات			
مبادىء الرياضيات	٥	–	–
الجبر	–	٢	٢
الهندسة	–	٣	٣
العلوم والصحة			
العلوم العامة	٣	–	–
الكيمياء	–	٣	–
الاحياء	–	٢	–
الصحة	–	–	٢
الفيزياء	–	–	٣
التربية الفنية	٢	١	١
التربية الرياضية	٢	٢	١
	٣٠	٣٠	٣٠
الاقتصاد المنزلي (للبنات)	٢	٢	٢
المجموع	٣٢	٣٢	٣٢ (١)

(١) المصدر : وزارة التربية ـ مناهج الدراسة المتوسطة ١٩٦٧ ، ص ٢ .

توضيحات :

١ - يكون مجموع الحصص الاسبوعية غير المزدوجة (٣٢) حصة للبنين والبنات • ولهذا الغرض تحذف بالنسبة الى مدارس البنات ساعة واحدة من حصص (التربية الفنية) وأخرى من حصص (التربية الرياضية) لكل من الصفوف الثلاثة •

٢ - يكون مجموع الحصص الاسبوعية في المدارس المزدوجة (٣٠) حصة للبنين و (٣٢) حصة للبنات •

خطة الدراسة للدراسة الاعدادية العامة(*)
على أساس ثلاث سنوات بعد المتوسطة
جدول رقم (٦)

المواد الدراسية	الرابع العام	الخامس الادبي	السادس الادبي	الخامس العلمي	السادس العلمي
التربية الدينية	٢	٢	٢	٢	٢
اللغة العربية	٥	٨	٨	٤	٤
اللغة الانكليزية	٥	٦	٦	٥	٥
العلوم الاجتماعية					
التاريخ	٢	٣	٣	–	–
الجغرافية	٢	٣	٣	–	–
علم الاجتماع والفلسفة	٢ الفلسفة	٢ الاجتماع	–	–	–
الاقتصاد	–	٢	٢		
المجتمع ومشكلاته	–	–	٢		
الرياضيات	٣	٢	٢	٦	٦
الفيزياء	٣	–	–	٤	٤
الكيمياء	٢	–	–	٤	٤
الاحياء	٢	–	–	٤	٤
التربية الرياضية	١	١	١	١	١
التربية الفنية	١	١	١		
	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠
الاقتصاد المنزلي للبنات فقط	٢	٢	٢	٢	٢
مجموع الساعات الاسبوعية	٣٢	٣٢	٣٢	٣٢	٣٢[١]

(١) المصدر : وزارة التربية ـ مناهج الدراسة الثانوية ١٩٦٧ ، مطبعة وزارة التربية ـ بغداد ١٩٦٧ ، ص ٢ .
(*) التنظيم الجديد ـ للمدرسة الثانوية الرسمية في العراق .

وعلى ضوء هذه الخطط الدراسية وضعت المناهج ، فجأت بما ضمت من أهداف محققة لاهداف الخطة ، وبالتالي محققة لاهداف المرحلة ومهمة التربية والتعليم في البلاد .

أ ـ الاسس التي بنيت عليها المناهج والاتجاهات التي تضمنتها المواد المختلفة :

يقوم كل منهج دراسي صحيح على فلسفة اجتماعية واضحة وينبغي ان يستند الى أربعة اسس ، على الاقل :

أولا ـ يستند الى توضيح خصائص الحياة الاجتماعية ، وتعيين مقوماتها الاساسية ، والى فلسفة الامة في الحياة ، والى أهداف الدولة و « ان المنهج الذي لا يبني فكرة واضحة عن فلسفة الحياة والمجتمع والحكومة لهو منهج ينقصه ذلك الاساس الوحيد الذي تقوم عليه دعائم الاستقرار والفائدة المستمرة »[١] .

ثانيا ـ وان يستند الى معرفة أهم خصائص الحياة الحديثة ، وادراك مستلزماتها وحاجاتها .

ثالثا ـ والى فلسفة تربوية واضحة ومقبولة .

رابعا ـ والى النظريات والمبادىء العامة التي توصلت اليها الدراسات التجريبية في حقل التربية والتعليم[٢] .

١ ـ مناهجنا الثانوية :

يتلقى الطالب في المدرسة الثانوية موضوعات عدة تختلف في أهميتها وصعوبتها وكميتها بحسب المرحلة الدراسية ويشمل هذا المنهج على :

---

(١) Thomas, S. H., Briggs., Secondary Education (New — York, 1937) pp, 323—324.

(٢) وأنظر ما جاء في حسن الدجيلي ـ المصدر السابق نفسه ، ص ١٦٣ .

أ ـ منهج الدراسة المتوسطة واهدافها لسنة ١٩٦٧ :(١)

ويتألف هـذا المنهج من التربية الدينية واللغـة العربية والعلوم الاجتماعية (التاريخ ، الجغرافية والتربية الوطنية) والرياضيات (الحساب والجبر والهندسة) والعلوم الطبيعية : (الكيمياء والفيزياء والاحياء) والتربية الرياضية والفنية •

ب ـ منهج الدراسة الاعدادية وأهدافه لسنة ١٩٦٧ :

ويتكون هذا المنهج من مجموعة « مطلوبة » ومحدودة وثابتة من الموضوعات التي يشترك فيها جميع الطلاب في هذه المرحلة ، ويستهدف هذا المنهج اعداد الطلاب للدراسات العالية ، اعدادا علميا نظريا (اكاديميا) استعدادا يستطيعون به مواصلة دراساتهم الاختصاصية(٢) • ويتألف هذا المنهج من مقومات « الثقافة » وهي : التربية الدينية ، واللغة العربية والعلوم الاجتماعية والرياضيات والعلوم الطبيعية والتربية الفنية والرياضيات والاقتصاد المنزلي •

٦ ـ نقد وتحليل مناهج الدراسة الثانوية في العراق :

تتضمن مناهج الدراسة الثانوية موضوعات كثيرة ، غير ان قيمة كل موضوع منها وكل درس من ذلك الموضوع ينبغي ان تدرس في ضوء الاهداف العامة والخاصة التي تقوم عليها مناهج الدراسة الثانوية • ونظرة فاحصة لمنهج الدراسة الثانوية ترينا بوضوح تام بان هذا المنهج قد وضع على أساس الموضوعات التي يجب ان تكون ضمن مناهج الدراسـة بغض النظر عن الفروق الفردية بين الطلاب عامة • وبين طلاب الصف الواحد خاصـة ، أي ان التأكيد قد وضـع على المنهج والكتاب لا على الطالب

---

(١) راجع : منهج الدراسة المتوسطة ١٩٦٧ •

(٢) أنظر ما جاء في : حسن الدجيلي ـ المصدر السابق نفسه ، ص ١٦٤ •

نفسه[1] .

ان هذا المنهج يهدف الى تزويد الطلاب بالثقافات العامة من جهة واعدادهم لدراسة تلي الدراسات الاخرى من جهة أخرى . فهو يهدف اذن الى تزويد الطلاب بالمعرفة اولا وخيرا .. ومن يمعن النظر في الموضوعات التي ادرجت في هذين المنهجين (الدراسة المتوسطة والاعدادية) كما اشرنا ، يتبين ان صفة الاعداد تغلب على صفة التثقيف ، وان المنهج المتوسط ما هو الا صورة مصغرة في أغلب المواد لمنهج الدراسة الاعدادية . وان مواضيع المنهج الاعدادي هي الاخرى صورة مصغرة للمواضيع الاكاديمية التي تدرس في الكليات .

كما أن هذا الهدف الاخير وهو الاعداد للدراسات العالية ، جعل المنهج المدرسي يتخلى عن كثير من الاهداف الاساسية بغية تحقيق هدف الاعدد للجامعة[2] .

بالاضافة الى ان مناهج الدراسة المتوسطة مشتملة على دراسات نظرية قليلة الاتصال بالحياة ، ووجدت مناهج المرحلة الاعدادية ـ قليلة التنويع لا تتوافر فيها عوامل الاختصاص الصحيح ، ولا شروط الثقافة العامة[3] . ومع ان حاجاتنا الثقافية والمهنية قد تبدلت تبدلا ملحوظا . الا ان مناهجنا الثانوية لم تتبدل بما يساير حاجاتنا .

ومما لا شك فيه ان لكل منهج دراسي صحيح فلسفة يستند اليها . فاذا لم يبنى على فلسفة الامة وأهداف الدولة وخصائص المجتمع ومقوماته ، لم يكن منهجا كاملا ، ومن شروطه أيضا ان يساير التطور العلمي والتقدم الفني ، ويتفق مع خصائص الحياة الحديثة وحاجاتها ، وان يبنى على

---

(١) د. نوري الحافظ : التعليم الثانوي في العراق ، ص ٢٤ .
(٢) د. محمد جواد رضا : التعليم الثانوي ، ص ١٧٩ .
(٣) Paul Monroe: OP. Cit., PP. 36 - 37.

التجارب النفسية والتربوية ، وان يكون مشتملا على قسم عام مشترك ، وقسم متنوع تراعى فيهما أهداف التعليم الثانوي ووظائفه وحاجات الطلاب وخصائصهم الضرورية ، وميولهم وحاجاتهم ، وقابلياتهم الفطرية واستعداداتهم المكتسبة ، ومنها حاجات المجتمع المتباينة وأوضاعه المختلفة ، ومنها عدد طلاب المدرسة الثانوية ونظامها وجهازها الفني ووسائلها •

ولو حللنا مناهجنا الثانوية ، وجدنا ان أكثر مواد هذه المناهج مثقلة بالموضوعات الالزامية الثابتة المحدودة ، بل هي مثل رائع من أمثلة المناهج القائمة على نظرية « الترويض العقلي (Formal Discipline Type)(*) والموضوعات المطلوبة كثيرة سواء في مجموعها ، أو في مقدار ما يعطى في كل درس أو يوم • وبالرغم من حدوث تبدل واضح في ازدياد عدد طلاب المدارس الثانوية ونوعيتهم في السنوات الاخيرة وبالرغم من ازدياد عدد المدارس نفسها ، فان المنهج لم يتبدل تبدلا أساسيا يتفق وطبيعة تبدل الطلاب انفسهم • والمنهج المدرسي في هذه الصورة يكون ضيق المعنى ، لان المدرسة ينبغي الا تجعل الناحية الذهنية وحدها موضع الاهتمام ، بل تعنى بالتلميذ من جميع نواحيه : الذهنية والجسمية والاجتماعية والانفعالية ، وأي مدرسة تسير في الوقت الحاضر وفق هذا المعنى الضيق ، تكون مدرسة تحتاج أهدافها وفلسفتها الى تعديل وتغيير لتتمشى مع مطاليب الحياة في المجتمع الحديث ولتتمشى أيضا مع نتائج بحوث علم النفس والتربية

(*) لقد تركت نظرية الترويض العقلي اثارا واضحة في ادارة المدرسة وتوجيه التعليم :-

(١) لقد اتخذها المربون سببا لوجود بعض الدراسات القديمة كاللاتينية واليونانية في مناهج الدراسة الثانوية الاوربية ، لتثبيتها واستمرارها واعلاء منزلتها بين الموضوعات •

(٢) لقد حاولت دون ادخال اصلاحات جديدة في طرق التدريس وفي الكتب المقررة •

(٣) لم تاخذ بالتشويق والترغيب ولم تعن بأولاع الطلاب •

الحديثة[1] • وان التقيد التام بما ذكرناه عن المنهج المدرسي بمعناه الضيق ترتب عليه اثار خاصة في المادة الدراسية ، وعمل المدرس والحياة المدرسية عامة والتلاميذ كمحصلة لهذا كله •

وخلاصة القول : ان المنهج المدرسي مهما كانت مزاياه وقت وضعه فانه يصبح متخلفا اذا لم يسمح بادخال التعديلات التي تتطلبها حالة التلاميذ وظروفهم او التعديلات التي يتطلبها ما يجد من ظروف وحاجات رئيسية في المجتمع ، او ما يجد من نتائج بحوث التربية وعلم النفس وتجاربهما ، هذا مع الاخذ بنظر الاعتبار « ان الحياة العصرية الحديثة تتصف بالتعقيد والاختصاص فينبغي ان تعنى مناهجنا بتقريب هذه الحياة العصرية الى طلابنا، وان ينال كل واحد قدرا معقولا من المعلومات حول الظواهر الاجتماعية والعلمية والاقتصادية الاساسية حتى يدرك منزلته في هذه الدنيا ويشارك في تأمين مستقبله » • وعليه يجب ان تعبأ كافة الجهود والمهارات لغرض تجديد المنهج وانمائه ، من المدرس ومدير المدرسة الثانوية ومن ذوى الاختصاص في مجالات التربية والتعليم • وتحقيق هذا كله يتم اذا تصور الجميع « اهداف التعليم الثانوي » تصورا ثنائي البعد ، يتحدد البعد الاول فيه بفلسفة المجتمع واهدافه ، ويتحدد البعد الثاني فيه : بمطالب نمو طالب المرحلة الثانوية في فترة المراهقة • وكل من هذين البعدين مكمل للآخر • فنحن لا نستطيع الحصول على تعليم ناجح مثمر ، ان لم يخضع التعليم لهذين المحورين من الاهداف •

---

(١) د• عبداللطيف فؤاد ابراهيم : اسس المناهج ، المطبعة التجارية الحديثة ، القاهرة ١٩٦٢ ص ٧ •

الباب الثالث

مسح عام لحالة الادارة المدرسية في العراق
والمشكلات التي تتعرض لها

تمهيـــد :

سنحاول في هذا الباب : دراسة المشكلات الحاضرة التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية في العراق ، هادفين من هذه الدراسة وفق خطـة البحث تشخيص مشكلاتها بأسبابها ونتائجها والحلول المقترحة للتغلب عليها •

ويضم هذا الباب :

تمهيد للجانب العلمي من البحث

الفصل الاول ــ دراسة واقع الادارة المدرسية في العراق •

الفصل الثاني ــ العمل اليومي لمدير المدرسة الثانوية في العراق •

الفصل الثالث ــ دراسة المشكلات التي تجابه ادارة المدرسة الثانوية فـي العراق •

الفصل الرابع ــ دراسة مقارنة بين مشـــكلات الادارة التربوية للمدارس الثانوية للبنين والبنات في النواحي التربوية والتعليميـــة المختلفة •

وفيما يلي تفصيل لهذه الفصول :

الباب الثالث

مسح عام لحالة الادارة المدرسية في العراق والمشكلات التي تتعرض لها

١ ـ تمهيد للجانب العملي من البحث :

يهدف هذا الباب من البحث ـ الى معرفة واقع ادارة المدرسة الثانوية ، تمهيدا لتشخيص المشكلات بغية اقتراح الحلول لمعالجتها ، وذلك بالتأكيد على النواحي الآتية :ـ

١ ـ معرفة آراء مديرى المدارس الثانوية تجاه موضوعات تتعلق بواقع ادارة المدرسة الثانوية فيما يخص :ـ

أ ـ المدير : من هو مدير المدرسة الثانوية ؟ من حيث :

١ ـ اعداده لمهنة الادارة .

٢ ـ كيفية اختياره لهذه المهنة .

٣ ـ مدى رضاه عن مهنة الادارة .

ب ـ الهيئة التعليمية :

اعدادهم لمهنة التدريس في المدرسة الثانوية ، العلاقات الاجتماعية بينهم وبين مدير المدرسة .

٢ ـ معرفة المشكلات والصعوبات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية .

٣ ـ معرفة كيفية استخدام المدير لليوم المدرسي . مع معرفة رغبته في كيفية استخدام اليوم المدرسي ، فيما لو توفرت للمدير الاجهزة الادارية والكتابية لرفع مستوى الاعمال والمسؤوليات التي يقدمها مدير المدرسة الثانوية لمدرسته .

هادفين من كل هذا ـ معرفة المشكلات التي تجابه ادارة المدرسة الثانوية• ومعرفة واقع هذه الادارة ، وطرح المشكلات في ضوء الارقام ومعالجة المشكلات معالجة علمية بعد تشخيص أسبابها ، لننقل للمسؤولين في وزارة التربية ، الصورة الصحيحة لادارة المدرسة الثانوية في المدارس الرسمية • انطلاقا من ايماننا بان المعرفة هي اساس البحث ، وان اول مبادىء الاصلاح هي دراسة الواقع وفهمه وتحليله لمعرفة اسباب المشكلات ومعالجة الاسباب لا الاعراض •

٢ ـ اسلوب البحث :

لتحقيق هدف هذا البحث اعتمدنا على الاساليب الآتية :ـ

١ ـ المقابلات الشخصية ـ لمديرى ومديرات المدارس الثانوية ، اثناء زياراتنا لبعض المدارس الثانوية في العراق •

٢ ـ الاستفتاء وقد تضمن عددا من الاسئلة ، تدور حول المشكلات التي يسعى البحث للاجابة عليها •

٣ ـ كيفية اختيار العينة :

ولعل اهم مشكلة تجابه الباحث ـ هي مشكلة اختيار العينة التي يجرى عليها البحث ، لأن نتيجة البحث تتوقف عليها • ولما كان هذا البحث هو الاول من نوعه في ميدان الادارة المدرسية ، فهو يعد سابقة لم يتناوله المعنيون بشؤون التربية والتعليم • لذا فقد صمم ان يكون بحثا مسحيا يهتم اساسا باستيعاب الحقائق في مجالات شاسعة تكاد تشمل جميع ادارات المدارس الثانوية الرسمية في العراق • لامدادنا بمعلومات وصفية دقيقة ، نستفيد منها في القاء الضوء على مشكلة البحث ـ وهي معرفة واقع الادارة المدرسية في مرحلة الدراسة الثانوية والمشكلات التي تجابه ادارة المدرسة الثانوية للبنات •

ولما كان المدير هو الشخص المسؤول عن الادارة ، وهو الذي يقوم بمهام الادارة ، لذا فهو اقدر الناس على الحكم عليها من نواحي مختلفة وتشخيص المشكلات التي تجابهه في جميع مجالات العمل . لذا اقتصر الاستفتاء على الاخذ برأي مديري ومديرات المدارس الثانوية في العراق . وقد كانت العينة ممثلة لهم تماما ، باعتبار الاستفتاء شمل معظم المدارس الثانوية في العراق ، ووزّع على مختلف المناطق الجغرافية وبخاصة الاستفتاء الاستطلاعي وذلك بمساعدة مديريات التربية في الالوية .

اما الاستفتاء النهائي فقد وزّع ايضا على مختلف المناطق ، واشتملت على (١٢١) مدير مدرسة ثانوية للبنين منها (٧١) مدير مدرسة متوسطة و (٣٦) مدير مدرسة ثانوية و (١٤) مدير مدرسة اعدادية .

اما عينة مدارس البنات : فقد كان المجموع (١٠٧) مديرة مدرسة ثانوية ، منها (٦٩) مديرة مدرسة متوسطة . و (٢٧) مديرة مدرسة ثانوية و (١١) مديرة مدرسة اعدادية . لاحظ الجدول رقم (٧) ادناه :

(الجدول يوضح توزيع افراد العينة على المدارس الثانوية التي اشتركت)
في البحث

الادارة	العدد	نوع المدرسة*	العدد	الملاحظات
		متوسطة	٧١	(٤) مدارس منها مختلطة
مديرون	١٢١	ثانوية	٣٦	لم نشر اليها لقلة عدد
		اعدادية	١٤	الطالبات بالنسبة للطلاب
		متوسطة	٦٩	
مديرات	١٠٧	ثانوية	٢٧	
		اعدادية	١١	
المجموع	٢٢٨		٢٢٨	

(*) باعتبار ان المدرسة الكبيرة هي التي يزيد عدد طلابها عن (٣٠٠) طالب او طالبة حسب تعليمات مديرية الشؤون الفنية في وزارة التربية .

« جدول يبين توزيع افراد العينة حسب حجم المدرسة الثانوية »

الادارة	حجم المدرسة الثانوية	العـدد	المجموع
مديرون	كبيرة	٩٣	١٢١
	صغيرة	٢٨	
	كبيرة	٩٨	
مديرات	صغيرة	٩	١٠٧
المجموع		٢٢٨	٢٢٨

اما من ناحية التقسيم الاداري . فكان توزيع العينة ، كما هو موضح في الجدول رقم (٩) ادناه :

« جدول يبين توزيع افراد العينة على الالوية(*) والاقضية والنواحي »

الادارة	نوع التقسيم الاداري	العـدد	المجموع
	لواء	٨٥	
	قضاء	٢٧	١٢١
مديرون	ناحية	٩	
مديرات	لواء	٧٩	
	قضاء	٢٥	١٠٧
	ناحية	٣	

فقد ظهر لنا ان عدد مدارس البنين الثانوية المشتركة في البحث في اللواء (٨٥) مدرسة و (٢٧) مدرسة ثانوية في القضاء ، و (٩) مدارس في النواحي من ضمنها (٤) مدارس مختلطة .

اما في مدارس البنات : فكانت (٧٩) مدرسة ثانوية في اللواء و (٢٥) مدرسة ثانوية في القضاء و (٣) مدارس في النواحي . وكانت مدارس البنات قليلة في النواحي اذ من الملاحظ ان النمو الذي طرأ على التعليم الثانوي قد اصاب الالوية والاقضية والنواحي . اما من ناحية توزيع افراد العينة على

(*) يطلق على « اللواء » الآن « المحافظة » بعد صدور قانون المحافظات الجديد .

المناطق بحسب وضعها الاقتصادي(**) فالجدول رقم (١٠) يوضح لنا هذا التوزيع بحسب الاحياء الاقتصادية المختلفة في العراق :

الافراد	حي راقي اقتصاديا	حي متوسط	حي فقير	المجموع
مديرون	٢	٩٧	٢٢	١٢١
مديرات	٦	٩٤	٧	١٠٧

يتضح لنا من هذا التوزيع : ان مدارس البنين الثانوية مثل منها (٩٧) مدرسة في احياء متوسطة اقتصاديا و (٢٢) مدرسة في احياء فقيرة اقتصاديا و (٢) مدرسة في احياء راقية اقتصاديا ٠

اما في مدارس البنات الثانوية ، فكانت (٩٤) مدرسة في احياء متوسطة اقتصاديا و (٦) مدارس في احياء راقية اقتصاديا و (٧) مدارس من احياء فقيرة اقتصاديا ٠ هذا ومن المعلوم ان للعامل الاقتصادي اثره الكبير على مشكلات ادارة المدرسة الثانوية وقد حاولنا جهد امكاننا ان تكون صفات العينة التي اجرى عليها البحث ، تمثل جميع صفات الاصل الذي اشتقت منه ، لتصبح العينة صورة صادقة في جميع خواصها الاحصائية[1] ٠ وبذلك تحدد عدد المدارس التي طبق عليها الاستفتاء النهائي بـ (٢٢٨) مدرسة ثانوية منها (١٢١) مدرسة ثانوية بنين و (١٠٧) مدرسة ثانوية بنات ، اما نسبتها المئوية فنلاحظ ذلك من الجدول رقم (١١) :

(**) اعتمدنا في تقسيم المدارس بحسب هذا التقسيم الاقتصادي على رأى الادارة ، كما حصلنا عليه نتيجة تحليل الاستفتاء ٠

(١) انظر : د٠ فؤاد البهي السيد : علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري طبعة اولى (١٩٥٨) مطبعة دار التاليف بمصر ، ص٣٨٠ ٠

الادارة	العدد الاجمالي	العدد المختبر من المدارس	النسبة المئوية*
مديرون	٣٦٧**	١٢١	٣٣٪
مديرات	١٨٦	١٠٧	٥ر٥٧٪
المجموع الكلي	٥٥٣	٢٢٨	٢ر٤١٪

٤ ـ خطوات عمل الاستفتاء :

لمعرفة المشكلات والصعوبات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية ، فضلنا عمل استفتاء لمديري ومديرات هذه المدارس ، بغية التوصل الى معرفة واقع الادارة المدرسية ومشكلاتها والاسباب والنتائج المترتبة على هذه المشكلات ، وكيف يمكن التغلب على هذه المشكلات ؟

ولتحقيق هذا الغرض قمنا بعمل الاستفتاء • ولابد لنا ان نشير الى المعاونة الصادقة التي لقيناها من المعنيين بشؤون التربية والتعليم في وزارة التربية وفي مديريات التربية في جميع الالوية العراقية ، بالاضافة الى مديري ومديرات المدارس الثانوية في الالوية كافة[١] •

وان استجابات ادارات المدارس الثانوية لهي دليل واضح على ادراك هذه الادارات لقيمة البحوث التجريبية واهميتها في دراسة المشكلات التي

---

(١) اصدرت مديرية التعليم العامة ـ الثانوي ـ تعميما الى كافة مديريات التربية في الالوية يقضي بالسماح للباحثة بدخول المدارس الثانوية التابعة للوائهم واجراء الاستفتاء والمقابلات الشخصية وغير ذلك ـ راجع الملحق (٢) رجاء •

(**) هذا العدد يمثل مدارس البنين الثانوية وبضمنها المدارس الثانوية المختلطة ، باعتبارها تحت ادارة المديرين حسب تقرير المدارس والطلاب والشعب في المرحلة الثانوية للسنة الدراسية ١٩٦٦/١٩٦٧ **(الاحصاء التربوي بوزارة التربية)** •

(*) استخرجت النسبة المئوية في بعض الاقضية والنواحي العراقية على اساس نسبة عدد المدارس الثانوية المشتركة في البحث •

تجابه هذه الادارات • وقد مرّ هذا الاستفتاء بخطوات او مراحل سنوجزها بما يلي :ـ

١ ـ الاستفتاء المفتوح الطرف : Open - ended questionnaire

وقد طلبنا من المدير فيه ـ عدم ذكر اسمه او حتى ذكر اسم مدرسته• وقد تضمن هذا الاستفتاء اسئلة يجيب عليها « المدير » بكل صراحة مثال : (١) ما هي الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في مدرسته ؟ مثال(٢) ما هي الصعوبات التي تواجهك عند عمل جدول الدروس الاسبوعي؟ مثال(٣) ما هي اهم اعمال المدير في نظرك ؟ مثال (٤) هي انت راضي عن مهنة الادارة ؟ ان كنت غير راض فما هي الاسباب ؟ وهكذا في بقية الاسئلة من هذا الاستفتاء الذي اعددناه لهذا الغرض • وكنا نهدف من هذه الاسئلة اتاحة الفرصة للمدير للاجابة بكل صراحة بالاضافة الى معرفة المشكلات والصعوبات التي تجابهه وما هي اسبابها • وكذلك ان استخدام هذا النوع من الاسئلة يتيح لنا صياغة الاستفتاء بصورة موضوعية وعلمية الى حد كبير •

وبعد تفريغ البيانات التي حصلنا عليها وتبويبها ، تمكنّا من صياغة الاستفتاء الاستطلاعي على ضوئها •

٢ ـ الاستفتاء الاستطلاعي :

وفي ضوء البيانات التي جمعت تم اعداد استفتاء تضمن (٣٥) سؤال صيغت في ضوء الاستفتاء السابق ، وكانت الاسئلة تدور حول مشكلة البحث ، وهي معرفة واقع الادارة المدرسية ، والمشكلات التي تواجهها ادارة المدرسة الثانوية في العراق بالاضافة الى الاستمارة رقم (٢) التي تضمنت اهم اعمال مدير المدرسة الثانوية • وتم توزيع الاستفتاء بواسطة المسؤولين في وزارة التربية (التعليم الثانوي) على اكثر المدارس الثانوية في العراق ، والبالغ مجموع هذه المدارس الثانوية الرسمية في العراق (٥٣٣) مدرسة •

وقد استجاب لهذا الاستفتاء (٦٧٪) من مديري ومديرات المدارس الثانوية، حيث استلمنا ردود (٣٢٠) نسخة منهم ، تم تفريغ البيانات وتبويبها بشكل مجموعات خاصة بالنسبة للمشكلات ، فاستبعدت المشكلات التي كان تكرارها واطيء بالنسبة لبقية المشكلات •

واجرينا بعض التعديلات على بعض الاسئلة التي لم تكن مفهومة لدى المديرين والمديرات •

٣ ـ التعديل الاخير ـ للاستفتاء :ـ

ابعدت الاسئلة التي كان تكرارها واطيء واعتبرت مشاكلها فردية ، واعددنا استفتاء(*) تضمن (٤٥) سؤالا ، صيغت الاسئلة فيه في ضوء الاستفتاء السابق • كذلك اجرينا تعديلات على الاستمارة رقم (٢) التي تضمنت اهم اعمال مدير المدرسة الثانوية وما يجب ان يقضيه المدير من وقت في جميع مجالات العمل ، وما يفضل المدير قضاءه من وقت في هذه المجالات ، لو توفرت له الاجهزة الادارية والكتابية •

وتم توزيع هذا الاستفتاء على معظم المدارس الثانوية في العراق ، بواسطة البريد المرجع ، حيث وضع الاستفتاء داخل مظروفين ، كتب على المظروف الخارجي اسم المدرسة المعنون انها الاستفتاء ، وعلى المظروف الداخلي ـ المزود بطابع البريد ـ كتب العنوان التالي (الدائرة العلمية للتربية وعلم النفس/دراسة الماجستير) فاستجاب لهذه الدراسة (٤٦ر٣٪) من مديري المدارس الثانوية الرسمية في العراق حيث اشترك في الاجابة (٢٥٦) مدير ومديرة مدرسة ثانوية •

وقد تم تحليل (٢٢٨) نسخة من الاستفتاء ، واهملت بقية النسخ لكونها ناقصة في الاجابة عليها • وقد كان منها (١٢١) استفتاء خاص

(*) انظر صورة هذا الاستفتاء في الملحق رقم ٢ ، ٣ رجاء •

بالمديرين و (١٠٧) استفتاء خاص بالمديريات ، كما هو واضح من الجدول رقم (٥) •

شمول الاستفتاء :

اما شمول الاستفتاء فيبدو توفر هـذه الصفة ، لكون الدراسة استطلاعية ، وقد شملت كل افراد العينة الاصلية تقريبا ، واخذ آرائهم في بناء هذا الاستفتاء • ولكون الاسئلة كذلك كانت قد ارتكزت على جميع عناصر الادارة ، ولو استعرضنا اسئلة الاستفتاء الاستطلاعي ـ الذي صيغت اسئلته من الاستفتاء المفتوح السابق له ـ لرأينا ان اغلب الاسئلة فيه مشابهة للاسئلة التي جاءت في الاستفتاء النهائي ما عدا بعض الاضافات والتعديلات التي اجريت مع تقديم بعض الاسئلة او تأخيرها هذا من ناحية شمول الاستفتاء •

كذلك من ناحية وضوح الاسئلة ، فقد حاولنا صياغة الاسئلة بالفاظ واضحة ومفهومة ، وقد عرضنا هذه الاسئلة على بعض اساتذة التربية وعلم النفس في قسم الماجستير وجامعة بغداد ، للتأكد من شمولها ووضوح عباراتها • اما من ناحية مدة الاجابة ، فقد كانت المدة اقل من ساعة واحدة •

ثبات الاستفتاء :

الاستفتاء الثابت يعطي نفس النتائج ، اذا اريد قياس الشيء نفسه في مرات متتالية ، وان كان هناك تفاوت في المدة الزمنية •

وهناك ثلاث طرق مألوفة لحساب ثبات الاستفتاء (Reliability)

وهـي :ـ

١ ـ طريقة اعادة الاختبار : "Test Retest"

٢ ـ طريقة الصور المتكافئة : "Equal forms"

٣ ـ طريقة التجزئة النصفية : "Spilt Half"

ولما كان الاستفتاء النهائي ـ قد اعطى نفس النتائج التي حصلنا عليها من الاستفتاء الثاني وكانت العينة تشمل كل افراد المجموعة تقريبا •

ولما كان الاستفتاء مسحيا يهدف الى امدادنا بمعلومات وصفية • لهذه الاسباب المتقدمة فقد توفرت هذه الصفة في الاستفتاء •

صدق الاستفتاء : Validity

يعتبر الاستفتاء صادقا اذا قاس بالفعل ما وضع لاجل قياسه ، ولما كان الهدف من الاستفتاء استيعاب الحقائق في مجالات واسعة ، تكاد تشمل جميع افراد العينة الاصلية •

لذا اعتمدنا على مقارنة البيانات التي حصلنا عليها من الاستفتاء الاستطلاعي ، مع البيانات التي حصلنا عليها من تفريغ البيانات الواردة في الاستفتاء النهائي ، فقد كانت المشاكل واحدة • والصعوبات متشابهة • وهذا دليل صادق على صدق الاستفتاء وقد عرف (Kurkon) الصدق بانه « الى أي مدى يؤدى الاختيار عمله كما يجب » وهو تعريف شامل يتضمن تحقيق الغرض من عملية تطبيق الاستفتاء[1] •

تفريغ البيانات[*] :

سنعرض فيما يلي كيفية تفريغ الاجابات التي وردت في الاستفتاء النهائي • وقد كانت البيانات الواردة نوعين تبعا لنوع السؤال •

---

(١) انظر : د• محمد عبدالسلام احمد ـ القياس النفسي والتربوى ، مكتبة النهضة المصرية ١٩٦٠ المجلد الاول ص١٨١ •

(*) استعنت في عملية (تحليل النتائج وتفريغ البيانات) بمساعدة آلة الجمع والاحصاء • Adding Machine (Computer)

اولا – اجابات على الاسئلة المحددة ، وكان المجيب يختار اجابة واحدة في عدة اجابات •

ثانيا – اجابات على الاسئلة المفتوحة ، وهي قليلة ، وكان المجيب يكتب ما يشاء من الآراء ، وقد فحصت هذه الاجابات ، وتم تفريغهـــا في جداول تكرارية •

التحليل :

عند تفريغ البيانات من الاستفتاءات ، نسقت هذه الاجابات في جداول تضمنت هذه الجداول معرفة التكرارات المختلفة للاجابات على مواد الاستفتاء ثم وجدنا النسبة المئوية لهذه التكرارات •

اما في الاسئلة الخاصة بالمشكلات وهي خاصة في معرفة المشـــكلات والتي تضمنت الرتب ، فاكتفينا بترتيب الاجابات حسب حجوم التكرارات ، والاستعاضة عن وجود الرتب باثبات المتوسط الحسابي للرتب ، ثم النسب المئوية لهذه التكرارات لكل مشكلة، لكي تعطي فكرة عن حجوم التكرارات• وقد وزعنا هذه البيانات والمعلومات التي حصلنا عليها على الفصول القادمة ، كل في مجاله على قدر الامكان •

الفصل الخامس

واقع الادارة المدرسية في العراق

تمهيـــد :

قبل الخوض في عرض مشكلات ادارة المدرسة الثانوية ، نرى من الافضل ان نتعرض لواقع الادارة المدرسية • لنلقي ضوءا على هذه المشكلات واسبابها • وليتسنى لنا فهم بعض المشكلات ، ولنكون بذلك ايضا قد اجبنا على السؤال الوارد في خطة البحث •

١ ـ ما هو واقع الادارة المدرسية في العراق ؟ :

لقد استعرضنا في الباب الاول من هذه الدراسة عن : تطور ادارة المدرسة الثانوية في العراق •

وقد تضمن فصلين اولهما عن : تاريخ التعليم الثانوي وادارته في العراق •

وثانيهما عن : واقع ادارة التعليم الثانوي وفلسفته واهدافه •

وقد هدفنا من هذا العرض لادارة التعليم الثانوي وفلسفته واهدافه من خلال تطوره التاريخي لالقاء الضـوء على واقع الادارة وللوصـول الى التطورات والاتجاهات الحديثة في ادارة المدرسة الثانوية • ومن البديهي ان نجاح الادارة المدرسية يتوقف الى حد كبير على شخصية المدير وحسن ادارته وعلى صفاته الشخصية والخلقية التي تؤهله للقيادة والتجاوب مع المدرسين والمجتمع المحيط بالمدرسة ، في جميع تصرفاته واعماله وثقافته بالاضافة الى المامه بالامور التربوية والتعليمية • وقد اكدت وزارة التربية

على هذه الناحية حيث جاء في تعليماتها : « على مديري ومديرات المدارس الثانوية الالمام بالتطورات التربوية الحديثة وبالاتجاهات الجديدة في التعليم الثانوي »[1] • وان يكون عارفا حدود واجباته وواجبات العاملين معه من افراد الهيئة المدرسية[2] • سليما في تفكيره مبتكرا ذكيا بالنسبة للعاملين معه ، يتقبل اقتراحات الغير ، وله قدرة على وزن آراء غيره من المدرسين والتلاميذ واولياء امورهم وقبول الصائب منها •

ومما يؤكد هذا قيامنا ولو بزيارة واحدة لاحدى مدارسنا الثانوية وبقائنا فيها ولو ليوم مدرسي كامل ، لنلاحظ حالة المدرسة وما يدور فيها ولنأخذ صورة صادقة عن شخصية المدير وتصرفاته • فهو في الواقع الذي يخلق الجو المدرسي العام ، مما يجعلنا نلمس اثر المدير الواضح في تقدم هذه المدرسة او فشلها •

مثال من واقع مدرسة ثانوية : أستقر بها النظام واقبل المدرسون على اعمالهم بشغف واخلاص وكل ما في المدرسة يوحي بالنشاط والحيوية في سبيل تحقيق الاهداف المرجوة من المدرسة ، من اعداد المواطن الصالح وتربية الجيل الناشيء • ثم نقل المدير وحلّ محله مدير آخر ، فعمت الفوضى وساد الاضطراب في المدرسة مع العلم بانه لم يطرأ عليها سوى تغير مديرها •

والعكس ايضا جائز ـ اذا تغير المدير باحسن منه حسنت ادارة المدرسة ، وتغير سير العمل فيها واعطت احسن النتائج •

ومثل هذه الامثلة تتكرر كل يوم او فترة ، وليس في بلدنا فحسب بل

---

(١) وزارة التربية ـ مديرية الشؤون الفنية العامة ـ انظر التعليمات الخاصة باعمال الهيئات التعليمية في المدارس المتوسطة والثانوية بكتابها المرقم ٣٨٤٤١ في ١٩٦٦/٩/٢٦ •

(٢) انظر نظام المدارس الثانوية رقم (٥٤) لسنة ١٩٥٤ •

في اكثر البلاد الاخرى • من هذا يتضح لنا دور المدير في ادارة المدرسة الثانوية ـ وان الجو المدرسي العام يتوقف على حسن قيادته وعلى علاقته بمدرسته ، فهو يشجع وينسق مجهوداتهم ، ويوزع العمل على المدرسين كل حسب قدراته وميوله واختصاصه • ويقدر مجهود كل منهم مهما كان نوع عمله ما دام يؤدى خدمات للمدرسة وللمجتمع ، وهو الذي يشعر المدرسين والطلبة ، ان المدرسة ملك لهم فيشركهم في المسؤولية ويوليهم الثقة ليشجعهم على الابتكار وتحمل المسؤولية ليعملوا بلا رقيب وبوازع من ضمائرهم ، هذا الشعور بالمسؤولية يعودهم على الاخلاص في العمل •

الا اننا نجد مع الاسف ان قسما من المديرين والمديرات الموكل اليهم ادارة مدرسة ثانوية(*) • لا تتوفر فيهم اقل الصفات اللازمة للنجاح في مهنة الادارة ، فبعضهم تنقصه الثقافة العامة التي تؤهله لاشغال منصب الادارة ، والآخر تعوزه الحكمة في التصرف والاتزان في التفكير •

فكيف تتوقع من امثال هؤلاء ، القيادة الحكمية والنجاح في الادارة •

(*) ومما يدعم هذا الرأي ننقل تصريح السيد وزير التربية السابق الدكتور طه الحاج الياس لصحيفة اخبار المعلمين العدد (٥) السنة الاولى ، في ٢٨ نيسان ١٩٦٨ ص٣ ، حول « مشكلة اختيار المفتشين والمدراء التي لم تستند على اسس علمية او تربوية بحتة طوال السنوات الماضية » • واشار في تصريحه : « ان المفهوم التربوى الحديث للادارة والتفتيش غير واضح مع الاسف لدى الكثيرين من العاملين في هذه الحقول ، فهناك من يعتقد ان الادارة والتفتيش ليست الا تهربا من التعليم ومحاولة للحصول على مكاسب شخصية لا تمت للمصلحة العامة بصلة ان هذا المفهوم هو الذي نريد ان نزيله من الاذهان ، واضاف الى اننا نعتقد ان الادارة التربوية والتفتيش ليست الا تعاون وتوجيه للمعلم والطالب بما يحقق المصلحة العلمية لكليهما• وبالنظر لاهمية رسالة كل من المدير والمفتش فقد اولينا موضوع اختيار المديرين والمفتشين اهمية خاصة ، ووجدنا ان هناك كثيرا من المآخذ في اسلوب الاختيار السابق » •

ان امثال هؤلاء المديرين يخلقون المتاعب خلقا لانفسهم وللمدرسة التي يعملون فيها .

ونستطيع القول : ان هذا المدير او هذه المديرة هي مشكلة المشكلات ايضا في ادارة المدرسة الثانوية . وان وجودهم يشكل خطرا على تنشئة الجيل ، وان كان عددهم قليلا الا ان النتائج المترتبة على ادارتهم وتصرفاتهم التي تخلو من الحكمة خطيرة . ومما يجعلنا اكثر تفاؤلا اننا رأينا بعض المديرين والمديرات في بعض مدارسنا الثانوية ممن عرفوا بالكفاءة الادارية والاستقامة والحكمة والخلق الرصين .

هذا وسنعرض بعض النماذج من هؤلاء المديرين والمديرات ، وليس المقصود بهم اشخاص معنيون ، ومن المحتمل ان هذه الاوصاف لا تنطبق تماما على احدى المديرات الحاليات او المديرين . وانما هي بعض ما علق بذاكرتنا اثناء زياراتنا لمدارسهم ومقابلاتنا لهم في مدارسهم ، او من خبرتنا الشخصية اثناء عملنا في هذه المدارس ، وما حصلنا عليه من نتائج تحليل الاستفتاء .

نماذج من ادارات مدارسنا الثانوية :

١ ـ النموذج الاول ـ « المدير الجدي » :

الذي يهتم بالنظام والسجلات والجرس والصفوف فالنظام في المدرسة جيّد الى حد كبير ولكنه تعبير عن مجرد دخول المدرسين الى الصفوف فهو مبني على الضبط المباشر والشدة وعدم التفاهم مع التلاميذ والمدرسين . وما الهيئة المدرسية في نظره الا اداة لتنفيذ الاوامر ليس غير ، فهو مستأثر بكل سلطة ومرجع لكل صغيرة وكبيرة، فيما يخص شؤون التلاميذ والموظفين[١].

---

(١) Stanley W. Williams., Educational Administration Secondary (New — York: 1964) P. 94.

اما اجتماعات هيئة التدريس فهي قصيرة ، لا تستغرق اكثر من نصف ساعة • فهو يخبرهم قبل دخولهم غرفته ، انه ســـوف لا يأخذ من وقتهم الكثير • وكيف لا ؟ وقد وضع المدير المقترحات بنفسه لعرضها على هيئة المدرسة فقط • حيث جاء في الاستفتاء فيما يخص الاسلوب الذي يتبعه المدير في اجتماعات هيئة التدريس : ان (٣٦٫٤٪) من مديرات المدارس الثانوية (من مجموع المؤشرات) على عبارة : « اقدم لهم المقترحات التي اعددتهـا بنفسي لاطلاعهم عليها فقط » ، بينما بالنسبة لعدد المديرين المؤشرين فقد كان (٢٨٫٩٪) •

اما بالنسبة لعبارة : « اترك لهم حرية وضع المقترحات لمناقشتها » فقد جاء عدد المديرات (المؤشرات) (٩٫٣٪) و (٣٣٫٩٪) بالنسبة لعـــدد المديرين (المؤشـــرين) والنـــوع الاخير من المديرين : يختلف طبعا عن النموذج الذي تكلم عنه : الآن فهو يفضي اليهم اثناء الاجتماع بالاشياء التي يشعر انهم بحاجة اليها ثم يصرفهم هذا من ناحية علاقته مع المدرسين • اما من ناحية علاقته بالتلاميذ فانه يعاملهم بكثير من العنف والشدة مع العلم بان اكثر المربين يؤكدون على ان يعامل التلميذ بشيء من الرفق الذي يمازجه الكثير من الحزم ، حتى لا يشب فضا غليظا في معاملته لزملائه ، لان القسوة تولد في نفس التلميذ الاستكانة والخنوع للسلطة ، والتمرد والمشاكســة تجاه الضعفاء والصغار • وانا ننتظر من مدير المدرسة ، وهو المربي القدير ان يكون قدوة حسنة لمدرسيه وطلبته •

وكثيرا ما يميل هذا النوع من المديرين والمديرات الى المديح ، وتتجلى هذه الظاهرة في ثناء بعض افراد هيئة المدرسة على افكاره العظيمة ، ورأيــه السديد او الاعجاب ببدلته الجديدة وذوقه السليم ••• الخ •

اما اعمال هذا النوع من المديرين فتقتصر كما ذكرنا على الاعمـــال الروتينية المعتادة والضبط المصطنع المبني على اشعار موظفيه بعظم صلاحياته ،

فيعمد على القيام ببعض الاعمال التمثيلية لاظهار هذه السلطة • فكثيرا ما نرى هذا من المديرين يصطنع الغضب لاظهار جبروته وقوته في كل ما يعرض عليه ، فاذا خاطب مدرس • خاطبه بلغة الآمر الناهي ، وطالبه باحترامه ، ولو كان احتراما مصطنعا • ولو كان في الامكان ضرب الامثال الواقعية لأتينا بالكثير •

٢ ـ النموذج الثاني ـ « المدير المتسيب » : Laissez Faire

ان المديرة او المدير الذي يسير على قاعدة « دع الامور تجرى وشأنها » متحاشيا مجابهة المشكلات • فالبعض من هذا النوع يتصرف تصرفا غريبا وشاذا كل الشذوذ • وقد يثير تصرفه السخرية أو الاشفاق احيانا •

فهو كثير الاشراف على مدرسته ، ولكنه تنقصه الشجاعة في مجابهة المشكلات وكثيرا ما يتساهل مع الموظفين في مدرسته لدرجة تجعلهم غير مكترثين بالانظمة والتعليمات المدرسية • وهو يهتم كثيرا بالنشاط المدرسي ، ويعني بالروح الاجتماعية داخل المدرسة ، وكثيرا ما يدعو الى عقد اجتماع المدرسين ، وقد يستغرق هذا الاجتماع مدة طويلة قد تتجاوز الساعتين •

اما الاسلوب الذي يتبعه هذا المدير في المناقشة ، هو ترك حرية وضع المقترحات للمدرسين ومناقشتها اثناء الاجتماع • وقد ظهر نتيجة الاستفتاء : ان (٩ر٣٪) من مجموع المديرات (المؤشرات) على عبارة : « اترك حرية وضع المقترحات للمدرسات • وقد كان عدد المديرين (٩ر٣٣٪) من عدد المؤشرين على العبارة السابقة وهي :

« اترك حرية وضع المقترحات لافراد هيئة المدرسة » •

ولكن هذا النوع من المديرين لا يصل الى قرار نهائي ، لأن اعماله كثيرا ما يعوزها التخطيط والثقة بالنفس ، وتوزيع المسؤوليات ، فخلال الاجتماع تعرض المشكلات ، ويحاولون معالجتها ، ولكنهم لا يصلون الى

الحلول النهائية ، لان جميع المدرسين يعملون كمستشارين له ، وما من احد منهم تقع عليه مسؤولية معينة •

والمدير من هذا النموذج : يردد دائما ان المدرسة تدير نفسها ، كأن الفوضى هي جزء من الحرية • اما المسؤولية والتوجيه الشخصي ، لا يمكن ان تنمو ما لم يكن المدرسون والتلاميذ احرارا •

اما من ناحية العمل اليومي : فالمعاون يعني بسجلات وملفات المدرسة وكذلك الكتبة (ان وجدوا) والكل مسؤول وليس بمسؤول ، والنتيجة اهمال تسجيل المعلومات في سجلاتها كل في حينه ، بالاضافة الى حدوث الكثير من الاخطاء في هذه السجلات • فهذا النوع من المديرين ، يفهم الادارة الديمقراطية على انها اعطاء الحرية دون اي اعتبار للنظام عملا « بسياسة دع الامور تجرى في اعنتها »[1] •

٣ ـ النموذج الثالث* : (المدير الذي يريد تحقيق الهدف باية وسيلة كانت)

ويمثل هذا النوع « المديرة او المدير » الذي هدفه هو تحقيق الغرض فهو يحاول ان يتغلب على جميع المشكلات في سبيل ادراك الغرض • واهم عمل يقوم به هو التحدث عن نفسه ، وعن مجهوداته العظيمة في ادارة مدرسته • فعندما نسمعه ، نتصور انه قد اتى بالمعجزات • فهو كالطبلة الرنانة يتحدث عن مدرسته ، عن النشاط المدرسي ، ونتائج الامتحانات العامة (الوزارية) التي احرزتها مدرسته والحفلات التي تنوى الادارة

---

(١) انظر في
Paul B. Jacobson: The Effective School Principal (New — York, 1955) pp. 40—41.

(*) وقد اشار Harlan L. Hagman الى ستة انماط من المدراء وقسمهم الى F.E.D. , C,B,A في كتابه الموسوم بـ :
The Administration of American Public Schools (Mc — Graw — Hill Book Co., Inc., N. Y. 1951) pp. 5—13.

القيام بها •

اما غرفة الادارة : فما هي الا اشبه بغرفة الاستقبال ، فهو يقدم الشاي والقهوة للزائرين بسخاء •

وهذا النوع من المديرين ، يهتم بالمظاهر والشكليات ، ويتصورها اهداف اساسية يجب ان يسعى الى تحقيقها • ويرى ان نجاح المدرسة يتوقف على مقدار ما تسهم به في المجتمع الذي توجد فيه ، بغض النظر عن الجوانب الاخرى التي تسعى المدرسة الثانوية الى تحقيقها •

اما اجتماعات الهيئة التعليمية فهو يخبرهم بما يريد في اجتماعات قصيرة يعقدها في غرفته ، او عن طريق تعليقات قصيرة يفضي بها الى المدرسين ، عندما يصادفهم في ممرات المدرسة ، فهو يخبرهم بما يريد بالطريقة التي يجيبهم بها •

اما شؤون المدرسة وادارتها : فتسيرها نخبة من المدرسين الذين اختارهم المدير ، وهم طبعا من اصدقائه الخلص •

٤ ـ النموذج الرابع : « المدير الموهوب » :

اما النوع الاخير ، وهو النوع الموهوب : كثير التجارب ، كبير السن ، هادىء الطبع حازم في ادارته الى درجة كبيرة مع المدرسين والطلبة متمشيا مع ميولهم ، لفهمه اتجاهاتهم وطباعهم ، متمشيا مع وسائل التربية الحديثة وما كسبه من خبرة وتجارب في معالجة شؤون ادارة المدرسة ، وهو دقيق في عمله ، وفي توزيع الاعمال وتحديد المسؤوليات بالاضافة الى انه يراجع بنفسه الكثير من الاعمال الكتابية المتعلقة بالطلاب كتفقد سجلات الغياب ، والكتب الرسمية الصادرة والواردة •

بالاضافة الى قيامه بالاعمال الادارية الاخرى •

وقد جعل هذا النوع من المديرين من المدرسة : « بيئة تربوية مثالية » توحي الى التلاميذ بحب العمل ، فاحسن غرفة في المدرسة خصصت للمكتبة

الى جانب غرف اخرى لنشاطات وفعاليات لا صفية .

ومما لوحظ ان هذا النوع من المديرين يناقش الزائرين : من اولياء امور الطلبة ، فيما يخص مصلحة ابنائهم وسيرهم الدراسي . وطريقته في المناقشة تدل على رغبته الصادقة في التعاون وعدم اضاعة الوقت في الاشادة بنفسه وبمنجزاته .

اما في اجتماعات مجالس المدرسين : فهو يعمل دائما من اجل اقرار (عمل جماعي) وتحديد المسؤولية لكل العاملين في المدرسة ، اذ يعتقد ان وظيفته هي : مساعدة جميع مدرسي المدرسة على التعاون معا ، حتى يصل الى قرار نهائي بعد موافقة الجماعة ، وينتهي الاجتماع والكل راضي عما اسند اليه من واجبات ، وما القي اليه من مسؤوليات[1] .

وان كل عمل من اعماله مبني على التخطيط ووضوح الهدف والتقويم، وهو خير مثال : « لمدير المدرسة الناجح » .

ولم نكن ننوي في البداية ان نتحدث عن الادارة المدرسية بهذه الصورة ، ولكن الادارة في بعض مدارسنا الثانوية ، لا تدعو الى الاطمئنان والارتياح ، ونرى من الواجب ان نواجه الواقع بكل ما في وسعنا من الصدق والصراحة ، لكي تثمر جهودنا ، ونصل الى الاصلاح الذي ننشده لمدارسنا الثانويـة .

٣ ـ اعداد مدير المدرسة الثانوية واختياره للعمل الادارى :

ان مهنة الادارة المدرسية في مرحلة الدراسة الثانوية وظيفة فنية تحتاج الى تدريب فني ومهني مستمر . بالاضافة الى ما تتطلبه هذه المهنة من الصفات الصفات العقلية والخلقية والشخصية الممتازة .

---

(١) انظر :
Cimbal Wiles, Supervision for Better School (1955 New Jersy, U.S.A.).

ومهنة ادارة المدرسة الثانوية ، اصبحت من الوظائف المرموقة في المجتمع • فلا يجوز اعتبارها عملا لممارسة السلطة الفارغة والنفوذ ، او عملا يؤدي الى الراحة والكسل ، بل انما هي عمل شاق يحتاج الى جهود كبيرة ومقدرة فائقة ومؤهلات عالية ، واقل مؤهل لمدير المدرسة في امريكا مثلا ، درجة الاستاذية ، وكثير من المديرين يحملون شهادة الدكتوراه(١) •

اما في بلادنا (في العراق) نلاحظ انه يرغب الكثير من مدرسي المدارس الثانوية في ان يصبح مديرا ، بغض النظر عن مؤهلاتهم وقابلياتهم لهذه الوظيفة ، وهناك مبررات لهذه الرغبة منها ، : اننا نلاحظ ان نص « المادة الحادية عشرة » من نظام المدارس الثانوية (رقم ٥٤ لسنة ١٩٥٤) وهو النظام المعمول به حاليا في مدارسنا الثانوية(*) تشجع للعمل الاداري فهي تنص على ما يلي :ـ « يشترط في مدير المدرسة الثانوية ان يكون قد امضى مدة لا تقل عن خمس سنوات دراسية في التدريس في المدارس الثانوية ، وثلاث سنوات على الاقل بالنسبة الى معاون مدير المدرسة(٢) • فكيف لا يرغب هذا المدرس ان يكون مديرا ، وتتوفر فيه الشروط التي يقرّها نظام المدرسة الثانوية الحالي • وربما كانت رغبته راجعة الى بعض الدوافع النفسية ، منها حب السلطة ، فبعض المديرين الفاشلين في الادارة يستغلون وظائفهم فيظهرون بمظهر الآمر الناهي ، الذي يحسب كل ما في المدرسة طوع امرته ، وان المدرسة وجدت من اجل مصلحته الشخصية لا من اجل الطالب ، جريا وراء السلطة وتأكيد الذات •

---

(١) انظر على سبيل المثال

Encyclopedia of Educational Research 3rd Edition., Chester W. Harris, p. 1247.

(٢) وزارة المعارف : نظام المدارس الثانوية ، رقم ٥٤ لسنة ١٩٥٤ (مادة ١١) ص٦ •

(*) لقد عدّل نظام المدارس الثانوية رقم (٥٤) لسنة ١٩٥٤ بعد الانتهاء من اعداد الرسالة والمناقشة •

واخيرا قد يكون عمل الادارة اسهل من عمل التعليم ، لانـه عمل يسمح بالراحة والاستقرار • فعملية التعليم ، عملية شاقة مرهقة ، بينما عمل المدير لا يتطلب منه سوى حفظ السجلات ومراقبة الحسابات ، ولا بأس ان كان يجهل معظم الدروس التي تدرس في مدرسته او انه لا يحسن اصول التدريس ، ولا يعرف شيئا من اساليب التربية الحديثة •

فمهمة الادارة بسيطة في نظره ما دام غير مقيد باتباع جدول الاوقات وتنظيم دفتر تحضير الدروس ، وضبط الصف ، فمهمته غير شاقة ، وهـو يستطيع ان يوكل امر تخطيط جدول الدروس الاسبوعي وحفظ السجلات، الى بعض المدرسين او معاون المدرسة او احد الكتبة ، وبذلك تكون مهـام الادارة بسيطة هينة ، وكل شيء سائر على ما يرام ، اذ يصبح توزيع الاعمال في نظره روتينيا • اذاً فلماذا لا يرغب هذا المدرس الشاب الكسول ، أو تلك المدرسة المسؤولة عن ادارة البيت وتربية الاطفال في هذه الوظيفة ليجلس او تجلس وراء المنضدة وبجانب التلفون ••• ولا شك ان هذه الدوافع وهذه الرغبة في وظيفة الادارة غير صحيحة ولا تؤدى الى النجاح •

اما من ناحية رغبة المدرسين والمدرسات في مهنة الادارة : فقد ظهر نتيجة الاستفتاء ان من الاسباب التي دعت المدير يختار مهنة الادارة على أساس من الرغبة والكفاءة على حد قولهم قد بلغت نسبتهم من المديرات (٥ر٢٠٪) • اما في مدارس البنين فقد بلغت (٨ر٣٣٪) وقد بلغ مجمـوع المؤشرين من المديرين على عبارة : « ليس هناك أسباب لاختيار مهنـة الادارة » ، (٤٥٪) وبلغ مجموع المؤشرات من المديرات بـ (٥٦٪) • وقد كان عدد المديرين المؤشرين على عبارة « اختيار مهنة الادارة كنتيجة الملل من مهنة التدريس » بنسبة (٢١٪) اما بالنسبة لعدد المؤشرات من (المديرات) فكانت نسبتهن تقدر بـ (٢٤٪) من المجموع •

٤ ـ مؤهلات مدير المدرسة الثانوية :

اما من ناحية مؤهلات مديري المدارس الثانوية في العراق ، فلا تتعدى

ان يكون المدير خريجا لاحدى « الكليات أو المعاهد العالية » ومنهم من تخرج من كلية الحقوق أو التجارة والاقتصاد أو كلية الشريعة في بعض الاحيان ..

وقد ظهر لنا نتيجة الاستفادة على ان « بعض المديرين والمديرات في مدارسنا الثانوية لم يكن لهم خدمة في التعليم ، فقد عينوا مديرون وهم من خريجي عام ١٩٦٦[١] . وكذلك ظهر من نتيجة الاستفتاء « ان هناك من يحمل شهادة الدبلوم الخاص والماجستير » وقد تبين لنا أيضاً ان أغلب المديرين قد تدرجوا في هذه المهنة من مدرس الى معاون ثم مديرا للمدرسة . وكانت تقدر نسبتهم حسب ما جاء في الاستفتاء بـ (٥٧٪) وهي نسبة عالية مطمئنة .

٥ ـ رضا المدير عن عمله الاداري :

اما عن رضا مديري المدارس الثانوية عن مهنة الادارة فقد كان (٦٥٪) من أفراد العينة من المديرين غير راضين عن مهنتهم ، وبالنسبة للمديرين الراضين فقد كان (٢١٪) منهم راضين عن مهنة الادارة .

اما بالنسبة للمديرات ـ فقد كانت نسبة غير الراضيات هي (٥٪) فقط . اما المديرات الراضيات فقد كانت نسبتهن بـ (٦٧٪) . وهذه النسب للرضا وعدم الرضا له دلالته وأسبابه . وعند سؤالنا عن أسباب عدم رضا المدير عن مهنة الادارة اعتقادا منهم ان ليس هناك من يكافيء المدير على حسن ادارته .

وقد تبيّن لنا نتيجة الاستفتاء : « ان أغلب المديرين يرغبون الاشتغال في التفتيش » . وذلك لانهم يشعرون : « بغبن من ناحية الراتب » حيث

---

(١) تبين لنا نتيجة الاستفتاء ـ ان مدير متوسطة « علي الشرقي » في العمارة هو خريج معهد المدرسين لعام ١٩٦٦ .

ان راتب المفتش الثانوي (الاختصاص) يصل الى (١٥٠) دينارا شهريا ، بينما راتب مدير المدرسة الثانوية ، يتوقف عند حد ال (١٢٠) دينارا شهريا[*] •

وهناك البعض من المديرين ممن يرغبون في تكملة دراستهم ، هذه هي أهم أسباب عدم رضاهم عن مهنة الادارة كما كشفته المقابلات والاستفتاء المعد لهذا الغرض •

٦ ـ نوعية الهيئة التدريسية في المدرسة الثانوية :

تتطلب مهنة التعليم اعداد المدرسين اعدادا علميا وفنيا ، وكلية التربية[**] بجامعة بغداد ، في الغالب هي التي تعد المدرسين للمدارس الثانوية ، ولكن هذا العدد من خريجي هذه الكلية ، لا تسد الحاجة الى المدرسين في المدارس الثانوية ، ولا يتناسب مع التوسع الحاصل في التعليم الثانوي ، حيث بلغ عدد المدارس الثانوية الرسمية (٥٣٣) مدرسة ، وعدد المدرسين فيها (٦٧٣٩) مدرس ومدرسة ، اما عدد الطلاب فقد بلغ فيها **١٨٣،٣٢٢** طالبا وطالبة[١] •

كما وقد تبين لنا نوع آخر من المدرسين في المدارس الثانوية ، من ذوي المؤهلات الجامعية غير المهنية ، وكانت نسبتهم بالنسبة للمدارس التي اشتركت في الاستفتاء بنسبة (٤٦،٢٪) في مدارس البنين و (٢٥،٢٪) في

---

(١) وزارة التربية ـ مديرية الاحصاء التربوي ـ المؤتمر الثقافي العربي السابع ـ شباط ١٩٦٧ •

(*) ولقد تبين لنا ان هناك نسبة لا بأس بها من المديرين ممن توقف ترفيعه لوصوله الى الحد النهائي وهو (١٢٠) دينارا شهريا • (استمارات ملاك المدارس الثانوية واداراتها ـ ملفات وزارة التربية) (التعليم الثانوي) •

(**) كلية التربية (كلية الآداب) حاليا بعد التنظيمات الجديدة في جامعة بغداد •

مدارس البنات • هذا الى جانب عدد لا يستهان به من المعلمين المنسبين في المدارس الابتدائية فيها بالنظر للحاجة الماسة اليهم في المدارس الثانوية في بعض النواحي والاقضية • وقد فطنت وزارة التربية الى هذه المشكلة ، فوسعت شعب الآداب في كلية التربية كما حددت من عدد هذه الشعب في كلية الآداب باعتبار « كلية التربية » هي التي تؤهل طلبتها للتعليم الثانوي(*) •

ويجمع علماء التربية وعلم النفس : على ان « مرحلة التربية الثانوية توازي أهم دور من أدوار النمو ، واكثرها خطورة ، وكل هذا يتطلب من المديرين انفسهم والمدرسين ان يأخذوا على عاتقهم تسيير دفة هذا الدور من الحياة • والاخذ بيد المراهقين في الارشاد والتوجيه لاعدادهم بما يناسب هذه المرحلة ، وهذا العصر الذي نعيش فيه •

لذا أصبح دور الادارة المدرسية في اختيار هيئة التدريس في المدرسة تزيد أهميته يوما بعد يوم ، لان القائمين على شؤون المدرسة ، بدأوا يدركون : ان الصلة الوثيقة بين المدرس والمدير تحتاج الى ان يعرف كل منهم الآخر ، ويفهمه قبل الدخول في معاملات وعلاقات يترتب عليها مشكلات قد يصعب التغلب عليها فيما بعد ، وتصبح من الامور المتعذرة •

ثم ان المسؤولين يحملون مدير المدرسة النجاح فيها ، لذا فمن الواجب على مدير المدرسة الثانوية ان يحسن اختيار المدرسين في مدرسته • وهذه صعوبة من الصعوبات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية • منها : مشكلة عدم اكمال ملاك المدرسة من جهة ومن ناحية أخرى مشكلة : عدم كفاءة المدرس العلمية واعداده لمهنة التدريس • ولو قارنا حالة التعليم في مدارسنا الثانوية في المدن الكبيرة وحالتها في مدارس النواحي والاقضية ، لرأينا ان الاخيرة تعاني أكثر من هذه المشكلة ، وهذا مما يجعل مستوى مدارسنا الثانوية في المدن بأحسن حال مما هو عليه في النواحي والاقضية منها •

(*) تعتبر كلية التربية (كلية الآداب) حاليا •

هذا بالاضافة الى ان المدارس الثانوية في مراكز لمدن على صلة دائمية ومنتظمة بالتفتيش الاداري والاختصاصي •

اما من وجهة العلاقة المدرسية بين المدير والمدرسين من جهة والطلبة من جهة أخرى : فهو يتوقف بالطبع « على فلسفة المدير التي يعكس اثرها على الهيئة التعليمية من خلال العمل والسلوك اليومي ، وما لم يعرف المدير كيف يعمل مع الهيئة التعليمية ويحافظ على استمرارية تقدم المنهج التربوي في المدرسة ، لا يكون قائدا تربويا ناجحا »[1] •• وقد سبق ان اشرنا على هذه الفلسفات بتقديمنا لنماذج من الادارات ••

اما من جهة الطلبة وعلاقاتهم بالادارة المدرسية : فمن المعلوم ان بعض المديرين في المدارس الثانوية خاصة قد يضفي على نفسه نوعا من الهيبة والروعة فان الطلاب قد يحجمون عن بحث مشاكلهم بحرية تامة أو قد يهابونه ، لان الطالب قلما يرى المدير الا عندما يقصر في واجبه ، أو يتغيب عن المدرسة مثلا ، وهذا طبعا قد يرجع الى موقف أعضاء الهيئة التدريسية ، اذ كثيرا ما يهددون الطلبة بارسالهم الى المدير ، بدل العمل على ايجاد مناخ طيب لتحسين فعاليات الطلاب في المدرسة ، واضفاء روح المودة والتعاون بينهم وبين هيئة المدرسة للوصول الى الاهداف المرسومة •

اما من ناحية أولياء أمور الطلبة فقلما يتعاونون مع ادارة المدرسة بالنسبة لتربية أبنائهم نظرا لجهل أكثر الآباء أو فقرهم ، ويتجلى هذا بوضوح في بعض النواحي والاقضية بصورة خاصة •

اما عن الجهاز الاداري : فيختلف من مدرسة الى أخرى • ففي المدارس الثانوية التي لا يزيد عدد طلابها عن (١٥٠) طالب أو طالبة يساعد

---

(١) أنظر : د• نعيم يوسف صرافة : الارشاد التربوي والمهني في المدارس الحديثة ، مطبعة العاني ، بغداد (الطبعة الاولى) ١٩٦٨ ، ص ٩٩ •

المدير (كاتب) فقط ، وفي المدارس الثانوية التي يزيد عدد طلابها عن هذا العدد يعين فيها معاون[1] أو أكثر وكتبة ومحاسبين بالنسبة لعدد الطلاب في كل مدرسة .

هذا ما اردنا توضيحه في هذا الفصل عن واقع الادارة المدرسية في العراق في مرحلة الدراسة الثانوية ، لان مواجهة الواقع ودراسته وفهمه هو أول طريق الاصلاح ومقدمة لحل المشكلات بعد تشخيصها ومعرفة أسبابها .

وقد تضمن هذا الفصل نماذج لمديري المدارس الثانوية في العراق ، ومؤهلات المديرين وكيفية اختيارهم للعمل الاداري ، ومدى رضاهم عن المهنة . ثم اشرنا الى نوعية وطبيعة الهيئة التدريسية ودورها في ادارة المدرسة .

وسنعرض في الفصل القادم ـ العمل اليومي لمدير المدرسة الثانوية والصعوبات التي تواجهه في تقسيم وقته على الأعمال اليومية المدرسية .

---

(١) يعين لكل مدرسة « معاون » : اذا بلغ عدد طلاب المدرسة مائتي وخمسين طالبا أو أكثر ، ويعين معاون آخر لكل مائتي طالب اضافة للعدد المذكور ـ أنظر ـ نظام المدرسة الثانوية الحالي رقم (٥٤) لسنة ١٩٥٤ مادة (١٢) ص ٦ .

الفصل السادس

العمل اليومي لمدير المدرسة الثانوية في العراق

ولنعود الآن الى دراسة العمل اليومي الذي يمارسه مدير المدرسة وهو في زحمة العمل • وتقع على عاتق مدير المدرسة الثانوية ، مسؤوليات وأعمال تتفاوت في الاهمية والنوع • ويحتم عليه الواجب الاداري ان ينهض بها جميعا • ولكن طريقته في ادائها تتوقف على عوامل كثيرة متعددة منها : كبر حجم المدرسة ، والفلسفة التربوية التي يعتنقها المدير وامكانيات المدرسة •

فمثلا ان مدير المدرسة الثانوية التي يقل عدد طلابها عن (٢٠٠) طالب يشارك المدرسين في التدريس ، والمدير الذي يزيد عدد طلاب مدرسته عن هذا العدد قد لا يجد مجالا للتدريس ، فيتفرغ للاعمال الادارية والكتابية(*) ، والاشراف والتوجيه بالنسبة للطلبة والمدرسين معا • فكثير من المديرين يكرسون وقتهم كله للاعمال الكتابية ، في حين انهم يقومون بأعمال اشرافية قليلة على الرغم من ان هذه الاعمال هي مسؤوليتهم الاولى •

ان هذه الاعمال الكتابية يستطيع ان يقوم بها غيره من الموظفين والكتبة •

وقد اجريت دراسات كثيرة عن « العمل اليومي لمدير المدرسة

(*) راجع مجموعة التعليمات الخاصة بالمناهج والكتب والوسائل التعليمية والادارة المدرسية رقم (١) لسنة ١٩٦٧ ، – وزارة التربية – مديرية المناهج والكتب ، مطبعة وزارة التربية بغداد ١٩٦٧ ، ص ٣٣ •

الثانوية »(*) منها : « كيف يقضي المدير وقته » ، حيث أكدت هذه الدراسة على ان مدير المدرسة الثانوية يقضي القسم الاكبر من وقتـــه في حل المشكلات الادارية ، وفي تطوير المناهج الدراسية وغيرها •• وشملت هذه الدراسة على (٥٠٠) مدير مدرسة ثانوية(١) •

كذلك اجريت دراسات في تحليل العمل اليومي لمدير المدرســـة (Job Analysis) ومعرفة واجباته ومسؤولياته ، وان هذه المعرفة من دون شك تقلل من الارتباك والتوترات التي قد تنجم عندما لا يفهم العاملون في المدرسة واجباتهم وواجبات مدير المدرسة(٢) •

وان الدراسات الخاصة التي اجريت للافادة من اليوم المدرسي تكشف من غير استثناء عن حقيقة هامة ألا وهي : ان المديرين يعجزون عن تخصيص جزء كبير من وقتهم للاعمال الفنية والاشراف على المدرسين لتحسين طرق التدريس فيها ، أو دراسة المناهج والتي اعتبرهـــا ستانلي (Stanly) من الاعمال الرئيسية لمدير المدرسة الثانوية(١) :

١ ــ وقد رأينا من الضروري القيام بدراسة الكيفية التي يعمل فيها مدير المدرسة الثانوية عندنا • وقد كان الهدف العام من هذه الدراسة هو استكمالا لهذا البحث •

اما الهدف الخاص فهو يتلخص بالنقاط التالية :ــ

---

(١) Will French: American High School Administration., Policy and Practice, (Rinehart and Co., Inc., N. Y. 1960) P. 133.

(٢) Encyclopedia of Educational Research., P. 1246.

(*) أنظر ما جاء في الفصل الثاني ــ الدراسات والابحاث السابقة ، تأكيدا لاهمية دراسة هذا الجانب من العمل اليومي لمدير المدرسة الثانوية في العراق •

١ ـ معرفة كيفية قضاء مدير المدرسة الثانوية وقته اليومي •

٢ ـ معرفة رغبته في الطريقة التي يود ان يستخدم فيها اليوم المدرسي •

٣ ـ معرفة آراء المسؤولين في وزارة التربية ، في كيفية استخدام المدير لليوم المدرسي • لغرض المقارنة بين آراء المديرين وآراء المسؤولين •

ولهـــذا الغرض اعددنا الاستمارة رقم (٢) من الاستفتاء ، وتم تطبيقها على :

١ ـ نفس العينة من المديرات والمديرين ، لانهـــا كانت ملحقـــة بالاستفتاء •

٢ ـ بعض المسؤولين عن شؤون التربية والتعليم في وزارة التربية •

٢ ـ خطوات عمل الاستمارة رقم (٢) حول عمل مدير المدرسة الثانوية اليومي •

بعد مقابلتنا لعدد من مديرات ومديري المدارس الثانوية ، اعددنا استفتاء مفتوحا ، للاستفسار عن أهم أعمال المدير في المدرسة •• وبعد دراستنا لنظام المدرسة الثانوية (المعمول به حاليا) واطلاعنا على تعليمات وزارة التربية ، فيما يخص واجبات مدير المدرسة ، حللنا هذه البيانات ، ووضعناها بشكل مجالات تتصل بأعمال المدير اليومية ثم اعددنا الاستفتاء المغلق ـ وقد جاءت فيه أعمال المدير محصورة في أربعة مجموعات : وهي مجموعة الاعمال الكتابية والاعمال الاشرافية ومجموعة الاعمال الفنية • وقسمنا كل مجموعة من هذه المجاميع الى أقسام فرعية وفي ضوئها وضعنا الاستفتاء النهائي من الاستمارة رقم (٢) وهي الاستمارة الاخيرة • وحاولنا ان نحصر فيها « أعمال المدير » في (١٢) حقلا كما يظهر من الجدول رقم (١) • أما أعمال المدير والتي جاءت بتكرار واطيء فقد اهملت واعتبرت أعمالا غير أساسية أو خاصة بمدرسة معينة دون أخرى • وكذلك الاعمال المنوعة حاولنا ضمها ضمن حقول أشمل كمـــا هي واضحة في الجدول

المذكور وهي الاعمال الكتابية اليوميـــة ، والتدريس ، والاشراف على المدرسين ، ومقابلات أولياء أمور الطلبة ، وملاحظة خطط المدرسين ، وتفقد أوراق الغيابات ، والعناية بشؤون الطلبة ، والمشاركة في النشاط المدرسي وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمؤسسات الاخرى، واجتماع مجالس المدرسين، والرد على المكالمات التلفونية ، توزيع الاعمال على الموظفين والمستخدمين والاشراف عليها . هذه الاعمال اعتبرها مديرو ومديرات المدرسة الثانوية من الاعمال الضرورية لانتظام سير العمل في المدرسة .

ثم قسمنا الاستمارة رقم (٢) الى حقلين : حقل يشير الى الوقت الذي يقضيه المدير في كل مجالات العمل المختلفة .

وفي الحقل الثاني يشير الى ما ينبغي ان يقضيه المدير أو بالاحرى ما يفضله في توزيع وقته على مجالات العمل المذكورة ، فيما لو توفرت له الاجهزة الادارية والكتابية اللازمة .

أ ـ العينــة (Sample) :

أ ـ كانت الاستمارة رقم (٢) كما ذكرنا ملحقة بالاستفتاء ، فطبقت على نفس افراد العينة من المديرين ، ـ أنظر الفصل السابع كما جاء في الجدول رقم (١) .

ب ـ طبقت هذه الاستمارة أيضا على عدد من المسؤولين في وزارة التربية عن شؤون التعليم الثانوي ، لمعرفة آرائهم في كيفية استخدام المدير لليوم الدراسي ، لغرض المقارنة بين رأي المسؤولين ورأي مديري المدارس الثانوية ـ وشملت العينة (Sample) اجابات كل من مدير التعليم الثانوي ، ورئيس ملاحظي التعليم الثانوي ومدير الاستعلامات، ومدير اعداد المعلمين ، ومدير المناهج والكتب ، والوسائل التعليمية ومدير الشؤون الفنيــة العام ، ومدير الامتحانات وبعض المفتشين

الاختصاص والمفتشين الاداريين ، والبعض من مديري التربية في الالوية ، وكان عدد أفراد العينة من المسؤولين (٤١) •

ب ـ تفريغ البيانات :

تم تفويغ البيانات على الوجه التالي :

أولا ـ استمارات المديرين :

أ ـ تم تفريغ البيانات بايجاد النسبة المئوية للوقت الذي يقضيه المدير بالفعل في مجالات العمل اليومية المختلفة ، والتي جاءت بالاستمارة رقم (٢) •

ب ـ ايجاد النسب المئوية للوقت الذي يفضله المدير ، ان يقضيه في مجالات العمل المختلفة في الاستمارة رقم (٢) •

جـ ـ ثم اوجدنا المتوسط الحسابي لكل مجال من مجالات العمل المذكور بالاستمارة رقم (٢) •

ثانيا ـ استمارات المسؤولين :ـ

اما بالنسبة للمسؤولين (في وزارة التربية) فقد وجدنا النسبة المئوية للوقت الذي يجب ان يقضيه المدير حسب رأي المسؤولين •• ثم وجدنا « متوسط الوقت » • لكل مجال من مجالات العمل المذكورة •

ثالثا ـ وجدنا معامل الارتباط بين رأي المديرين ورأي المسؤولين ، ثم معامل الارتباط بين متوسط الوقت الذي يقضيه المدير نفسه فعلا ، وبين ما يفضله المدير ، فيما لو توفرت له الاجهزة الادارية والكتابية ومن معاونين وكتبه ••

جـ ـ النتــائج :

بعد تفريغ الاستمارات الخاصة « بآراء المديرين بالنسبة للوقت الذي

يقضوه بالفعل في كل عمل من أعمالهم المدرسية ، امكن الحصول على الجدول رقم (١٢) الخاص بنتائج هذا البحث :

التسلسل	نوع العمل الذي يقوم به المديرين في مدارسهم	رأي المديرين فيما يحدث فعلا ٪
١	اعمال كتابية تتكرر كل يوم	١٧ر٥
٢	التدريس	١١ر٤
٣	الاشراف على المدرسين	٨ر٦
٤	مقابلات أولياء أمور الطلبة	٧ر٣
٥	ملاحظة خطط المدرسين	٧ر٢
٦	تفقد أوراق الغياب	٦ر٨
٧	العناية بشؤون الطلبة	٩ر١
٨	المشاركة في النشاط المدرسي	٨ر٣
٩	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع	٦ر٤
١٠	اجتماع مجالس المدرسين	٦ر٦
١١	الرد على المكالمات التلفونية	٦ر٩
١٢	توزيع الاعمال على الموظفين والاشراف عليهم	٣ر٩

يتضح لنا من الجدول رقم (١٢) أعلاه - ان المتوسط الحسابي لما يقضيه المدير في الاعمال الكتابية اليومية هو (١٧ر٥٪) من الوقت الكلي ، اما ما يقضيه في التدريس فقد جاء بنسبة (١١ر٤٪) من مجموع الوقت .. وفي الاشراف على المدرسين ، فقد ظهر بنسبة (٨ر٦٪) وفي مقابلات أولياء أمور الطلبة بـ (٧ر٣٪) وفي ملاحظة خطط المدرسين فقد كان (٧ر٢٪) ،

وفي تفقد أوراق الغياب فقد كان بـ (٦ر٨٪) اما العناية بشؤون الطلبة فهو (٩ر١٪) ، وفي المشاركة في النشاط المدرسي بـ (٨ر٣٪) • وفي تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع فهو (٦ر٤٪) وفي اجتماع مجالس المدرسين كان (٦ر٦٪) • اما في الرد على المكالمات التلفونية فقد كان يقدر بـ (٦ر٩٪) وفي توزيع الاعمال على الموظفين والاشراف عليهم فقد كان (٣ر٩٪) •

٣ ـ آراء المديرين والمديرات ورغبتهم في كيفية قضائهم لليوم المدرسي •

اما رأي المديرين فيما ينبغي ان يقضوه من الوقت في أعمالهم اليومية فيما لو توفرت لهم الاجهزة الادارية والكتابية فكانت النتائج التي توصلنا اليها كالآتي :ـ

التسلسل	نوع العمل الذي يقوم به المديرون في مدارسهم	ما ينبغي ان يكون ٪
١	أعمال كتابية تتكرر كل يوم	١١ر٧
٢	التدريس	٤ر٢
٣	الاشراف على المدرسين	١٧ر٥
٤	مقابلات أولياء أمور الطلبة	١٢ر٤
٥	ملاحظة خطط المدرسين	٩ر٣
٦	تفقد أوراق الغياب	٤ر٦
٧	العناية بشؤون الطلبة	٩ر٦
٨	المشاركة في النشاط المدرسي	٦ر٥
٩	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع	٩ر٣
١٠	اجتماع مجالس المدرسين	٩ر٢
١١	الرد على المكالمات التلفونية	٢ر٩
١٢	توزيع الاعمال على الموظفين والاشراف عليهم	٢ر٨

يتبين من الجدول رقم (١٣) أعلاه ان متوسط ما يفضله المدير من الوقت في الاعمال الكتابية اليومية هو (١١٫٧٪) وفي التدريس (٤٫٢٪) ، وفي الاشراف على المدرسين (١٧٫٥٪) ، وفي مقابلات أولياء أمور الطلبة (١٢٫٤٪) وفي ملاحظة خطط المدرسين (٩٫٣٪) ، وفي تفقد أوراق الغياب (٤٫٦٪) وفي العناية بشؤون الطلبة (٩٫٦٪) ، وفي المشاركة في النشـاط المدرسي (٦٫٥٪) وفي تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع (٩٫٣٪) وفي اجتماع مجالس المدرسين (٩٫٢٪) وفي الرد على المكالمات التلفونية (٢٫٩٪) وفي توزيع الاعمال على الموظفين والاشراف عليهم (٢٫٨٪) .

٤ ـ آراء المسؤولين فيما ينبغي ان يقضيه المديرين من الوقت في مجالات العمل المختلفة :

اما آراء المسؤولين في وزارة التربية ، فقد جاءت كما يلي :ـ

كان متوسط ما يفضله المسؤولين من وقت لكي يعمل فيه المدير : (١٢٫٥٪) في الاعمال الكتابية اليوميـــة و (٦٫٣٪) من الوقت اليومي في التدريس و (١٩٫٢٪) في الاشراف على المدرسين و (١١٫١٪) في مقابلات أولياء أمور الطلبة و (٨٫٩٪) في ملاحظة خطط المدرسين ، (٣٫٤٪) في تفقد أوراق الغياب (١١٪) العناية بشؤون الطلبة ، و (٥٫٢٪) المشاركة في النشاط المدرسي ، وفي تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، (٨٫٤٪) ، وفي اجتماع مجالس المدرسين (٨٫٣٪) والرد على المكالمات التلفونية (٣٫٩٪) ، وفي توزيع الاعمال على الموظفين والاشراف عليهم (١٫٨٪) لاحظ الجدول رقم (١٤) أدناه :ـ

التسلسل	نوع العمل الذي يقوم به المديرون في مدارسهم	رأي سلطات التربية ٪ والتعليم (المسؤولون)
١	أعمال كتابية تتكرر كل يوم	١٢٫٥
٢	التدريس	٦٫٣
٣	الاشراف على المدرسين	١٩٫٢
٤	مقابلات أولياء أمور الطلبة	١١٫١
٥	ملاحظة خطط المدرسين	٨٫٩
٦	تفقد أوراق الغياب	٣٫٤
٧	العناية بشؤون الطلبة	١١
٨	المشاركة في النشاط المدرسي	٥٫٢
٩	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع	٨٫٤
١٠	اجتماع مجالس المدرسين	٨٫٣
١١	الرد على المكالمات التلفونية	٣٫٩
١٢	توزيع الاعمال على الموظفين والاشراف عليهم	١٫٨

بعد هذا العرض لنتائج هذه الدراسة ، سنشير الى ما يقترحه مديرو المدارس الثانوية لرفع مستوى الاعمال والمسؤوليات التي يقدمها لمدرسته في ضوء تحليل نتائج الاستفتاء الآنف الذكر •• ثم نناقش نتائج آراء المديرين والمسؤولين حول ما ينبغي ان يصرفه المدير من الوقت في مجالات عمله المدرسي بمقارنة الجداول رقم (١٢) و (١٣) و (١٤) لكل عمل من الاعمال ••

٥ ـ التعديلات التي يقترحها مدير المدرسة الثانوية في العـــراق لرفع مستوى الاعمال ، والمسؤوليات التي يقدمها لمدرسته :

من ملاحظتنا للجدول رقم (١٢) نرى ان المديرين يصرفون القسم الاكبر من وقتهم في الاعمال الكتابية « الروتينية » التي تتكرر كل يوم في حين يترك مسؤولية القيام بأعمال وواجبات يعتبرها ضرورية وذات أهمية كبيرة في مجال الادارة المدرسية • لذا نرى ان المديرين يقترحون ادخال بعض التعديلات على نظام العمل الحالي في مدارسهم ، وذلك فيما لو توفرت لهم ـ الاجهزة الادارية والكتابية من معاونين وكتبة ومحاسبين • وفيما لو تركت لهم حرية تنظيم اليوم المدرسي •

كذلك فضل المديرون والمديرات قضاء وقت أطول في الاشراف على المدرسين ، وفي اجتماع مجالس المدرسين ، وفي مقابلات أولياء أمور الطلبة وفي تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، كذلك يفضلون تمضية أقل ما يمكن من الوقت في الاعمال الكتابية اليومية « كالعناية بالسجلات المدرسية ، وكتابة الاجازات المرضية والاعتيادية (الخاصة) والتعقيب عليها » •• اما التدريس فقد اعتبروه ليس من واجباتهم الاساسية وبخاصة في المدارس الكبيرة ، لان انشغال المدير بالتدريس ، وتصحيح الدفاتر والمتابعة كثيرا ما يشغله عن مهام الادارة الاساسية • اما في مجال الاعمال التي يقترح بعض المديرين أو المديرات اضافتها لرفع مستوى المسؤوليات التي يقدمونها لمدارسهم وفي مجال أعمالهم • سنكتفي بذكر نماذج قليلة منها حسب نسبة تكراراتها ، وكما جاءت في الاستمارة رقم (٢) في السؤال (٤٥) من الاستفتاء وهي تتلخص بما يلي :ـ

١ ـ حاجة المدرسة الى ادخال برامج للتوجيه والارشاد النفسي والتربوي والعلمي والمهني في المدارس الثانوية •

٢ ـ تخصيص وقت لاجتماعات مديري ومديرات المدارس الثانوية ،

لدراسة مشكلاتهم الخاصة والعامة لغرض التنسيق والتعاون في حلها ، وتحسين العلاقات بين هذه المدارس •

٣ ـ كذلك الاهتمام بالنشاط المدرسي، والاهتمام بدراسة المناهج وتحسينها وتخصيصها وقت كاف لاجتماع « مجالس الآباء والمدرسين » لدراسة مشكلات أبنائهم ولتوثيق العلاقة بين البيت والمدرسة •

٦ ـ المقارنة والخلاصة :

يتضح لنا من الجدول رقم **(١٥)** أدناه ان هناك تباينا واسعا بين الوقت الذي يقضيه المدير بالفعل في مجالات العمل (الاثنتي عشرة) وما يفضله المدير ، ان يقضيه من وقت في هذه المجالات (فيما لو تركت له حرية تنظيم العمل المدرسي) وكذلك رأي سلطات التربية والتعليم في ذلك ، وقد اتضح لنا بوجود اتفاق فيما يتعلق برأي المديرين لما يفضلوه من وقت لتمشية أعمال المدرسة ورأي سلطات التربية والتعليم ••

جدول يبين عما ينبغي ان يقضيه المدير من وقت في مجالات العمل المختلفة ورأي المسؤولين في ذلك

التسلسل	نوع العمل الذي يقوم به المديرين في أعمالهم المدرسية	رأي سلطات التربية والتعليم	رأي مديري ومديرات المدارس الثانوية	
			ماينبغي ان يكون	مايحدث فعلا
١	أعمال كتابية تتكرر كل يوم	١٢ر٥	١١ر٧	١٧ر٥
٢	التدريس	٦ر٣	٤ر٢	١١ر٤
٣	الاشراف على المدرسين	١٩ر٢	١٧ر٥	٨ر٦
٤	مقابلات أولياء أمور الطلبة	١١ر١	١٢ر٤	٧ر٣
٥	ملاحظة خطط المدرسين	٨ر٩	٩ر٣	٩ر٢
٦	تفقد أوراق الغياب	٣ر٤	٤ر٦	٦ر٨
٧	العناية بشؤون الطلبة	١١	٩ر٦	٩ر١
٨	المشاركة في النشاط	٥ر٢	٦ر٥	٨ر٣
	المدرسي	٨ر٤	٩ر٣	٦ر٤
٩	تنظيم العلاقة بين المدرسة	٨ر٣	٩ر٢	٦ر٦
	والمجتمع	٣ر٩	٢ر٩	٦ر٩
١٠	اجتماع مجالس المدرسين	١ر٨	٢ر٨	٣ر٩
١١	الرد على المكالمات التلفونية			
١٢	توزيع الاعمال على الموظفين والاشراف عليهم			

وقد اضطرتنا اتجاهات هذه الدراسة الى ايجاد معاملات الارتباط لابراز التباين أو التشابه القوي بين آراء المديرين أولا فيما يصرفون من وقت للعمل المدرسي فعلا وبين ما ينبغي ان يكون ، ورأي سلطات التربية والتعليم في هذا المجال ثانيا .

١ - يوضح الجدول رقم (١٦) أدناه معامل الارتباط بين رأي المديرين فيما يقضيه المدير من وقت في مجالات العمل المختلفة ، وما يفضله المدير في توزيع عمله اليومي فيما لو توفرت له الاجهزة الادارية والكتابية الضرورية •

وقد وجدنا معامل الارتباط بطريقة الرتب ، وكان معامل الارتباط = ٤٦ر٠

ما ينبغي ان يكون الرتب	ما يحدث فعلا الرتب	ق(*)	ق٢
٣	١	٢	٤
١٠	٢	٨	٦٤
١	٤	٣	٩
٢	٦	٤	١٦
٥	٧	٢	٤
٩	٩	صفر	-
٤	٣	١	١
٨	٥	٣	٩
٦	١١	٥	٢٥
٧	١٠	٣	٩
١١	٨	٣	٩
١٢	١٢	صفر	-

(*) يرمز « ق » الفرق بين الرتب •

ق٢ = مربعات الفروق •

ن = يرمز الى عدد مجالات العمل •

مج = ترمز الى المجموع •

مج ف٢ = وترمز كمقياس لبيان مدى الاختلاف بين الرتب المتناظرة •

$$ر = ١ - \frac{٦ \times مج\ ف^٢}{ن (ن^٢ - ١)}$$

$$ر = ١ - \frac{٦ \times ١٥٠}{١٢ (١٤٣)}$$

$$= ١ - \frac{٩٠٠}{١٧١٦} = \frac{١٧١٦ - ٩٠٠}{١٧١٦}$$

$$= \frac{٨١٦}{١٧١٦}$$

= ٤٦ر٠ معامل الارتباط بين ما يفعله المدير وما يفضّله المدير في توزيع عمله اليومي

٢ ـ ثم وجدنا معامل الارتباط بين رأي المسؤولين (في وزارة التربية) وبين ما يقضيه المديرين في المدارس الثانوية من وقت في مجالات العمل المذكورة ، وكان معامل الارتباط = ٥٨ر٠ كما هو موضح في الجدول أدناه رقم (١٧) :

	رأي سلطات التربية والتعليم الرتب	رأي المديرين (مايحدث فعلا) الرتب	ق	ف٢
١	٢	١	١	١
٢	٨	٢	٦	٣٦
٣	١	٤	٣	٩
٤	٣	٦	٣	٩

٥	٥	٧	٢	٤
٦	١١	٩	٢	٤
٧	٤	٣	١	١
٨	٩	٥	٤	١٦
٩	٦	١١	٥	٢٥
١٠	٧	١٠	٣	٩
١١	١٠	٨	٢	٤
١٢	١٢	١٢	صفر	صفر

مج ف^{٢} = ١١٨

$$ر^{*} = ١ - \frac{٦ \times \text{مج ف}^{٢}}{ن\,(ن^{٢} - ١)}$$

(*) المقصود بالرمز (ر) معامل الارتباط ٠

(*) يسمى هذا المعامل بالانكليزية

Spearman's Rank Correlation Coefficient

ولحساب معامل الارتباط يمكن اتباع طريقة سبيرمان بموجب القانون

$$ر = ١ - \frac{٦\ \text{مج ق}^{٢}}{(ن^{٢} - ١)}$$

١ ـ (راجع كتاب : طرق الاحصاء ـ الدكتور محمد مظلوم حمدي ، الطبعة الخامسة ١٩٦٥ ، دار المعارف بمصر ص ٣٢٢ ـ ٣٢٣ ٠

٢ ـ أنظر التفاصيل في حساب معامل الارتباط : د٠ يوسف محمد الشيخ و د٠ جابر عبدالحميد : سيكولوجية الفروق الفردية ، دار النهضة العربية القاهرة ١٩٦٤ ، ص ٥٨ ٠

٣ ـ و د٠ أحمد عبادة سرحان : طرق التحليل الاحصائي ، دار المعارف ـ القاهرة ، ١٩٦٥ ، ص ٣٤٥) ٠

$$ر^{*} = ١ - \frac{٦ \times ١١٨}{١٧١٦}$$

$$ر = \frac{١٧١٦ - ٧٠٨}{١٧١٦}$$

$$ر = \frac{١٠٠٨}{١٧١٦} = ٥٨ر٠$$

معامل الارتباط بين رأي سلطات التربية (المسؤولين) في الوقت الذي يجب ان يقضيه المدير في مجالات العمل ورأي المدير فيما يقضيه من وقت في هذه المجالات بالفعل .

٣ ـ ثم وجدنا معامل الارتباط بين رأي سلطات التربية والتعليم وبين ما يفضله المدير في قضاء وقته اليومي ، فيما لو توفرت له الاجهزة الادارية والكتابية اللازمة وكان معامل الارتباط نتيجة التحليل كما يظهر من الجدول رقم (١٨) أدناه يساوي = ٩٥ر٠ وهذا دليل على التشابه القوي بين رأي سلطات التربية والمديرين عن الوقت الذي يجدر بالمديرين ان يقضوه في المجالات (الاثني عشرة) .

	رأي سلطات التربية	رأي المدير حول ما ينبغي ان يكون	فرق الرتب	$ق^{٢}$
	الرتب	الرتب	ق	$ف^{٢}$
١ ـ	٢	٣	١	١
٢ ـ	٨	١٠	٢	٤
٣ ـ	١	١	صفر	ـ

٤ –	٣	٢	١	١
٥ –	٥	٥	صفر	–
٦ –	١١	٩	٢	٤
٧ –	٤	٤	صفر	–
٨ –	٩	٨	١	١
٩ –	٦	٦	صفر	–
١٠ –	٧	٧	صفر	–
١١ –	١٠	١١	١	١
١٢ –	١٢	١٢	صفر	–

مج ف٢ = ١٢

ن = ١٢

$$\text{ر} = \frac{\text{١ - ٦ مج ف}^{\text{٢}}}{\text{ن (ن}^{\text{٢}}\text{ - ١)}}$$

$$\text{ر} = \text{١} - \frac{\text{٦} \times \text{١٢}}{\text{١٢} \times \text{١٤٣}}$$

$$\text{ر} = \frac{\text{١٧١٦ - ٧٢}}{\text{١٧١٦}}$$

∴ ر = ٩٥ر٠ معامل الارتباط بين ما يفضله المدير في توزيع وقته اليومي على مجالات العمل ورأي سلطات التربية والتعليم .

الخلاصــة :

نستخلص من تحليلنا لهذه الدراسة ، هو انه استطعنا ان نحصـر اعمال المدير في (١٢) مجالا رئيسيا تتضمن : اعمال كتابية يومية ، التدريس، الاشراف عـلى المدرسين ، مقابلات اوليـاء امور الطلبة ، ملاحظة خطط المدرسين ، تفقد اوراق الغياب ، العناية بشؤون الطلبة ، المشاركة في النشاط المدرسي ، تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، اجتماع مجالس المدرسين ، الرد على المكالمات التلفونية توزيع الاعمال على الموظفين والاشراف عليهم .

وان القسم الاكبر من المديرين يعتقدون انهم يستطيعون ان يرفعوا من مستوى الخدمات التي يقدموها لمدرستهم ، فيما لو تمكنوا من تمضية نسبة اكبر من وقتهم في عملية الاشراف على المدرسين وتوجيه الطلبة والنظر في مشكلاتهم .. ، والاشراف على المباني المدرسية وصيانتها . ودراسـة المناهج وتقييمها ، والنظر في نظم الامتحانات وتحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، هذا ما جاء في معرفة آراء المديرين ورغبتهم في كيفية قضائهم لليوم المدرسي ، وما جاء من ترابط بين رغبة المديرين ورأى سلطات التربية والتعليم ، حيث كان معامل الارتباط موجب وعالي جدا وهو (٩٥ر٠) ولقد استهدفنا في هذا الفصل كما بينا الى معرفة :

أ ــ كيفية قضاء مدير المدرسة وقته اليومي .

ب ــ معرفة رغبته في الطريقة التي يريد ان يستخدم بها يومه المدرسي .

جـ ــ معرفة آراء المسؤولين عن التربية والتعليم عن كيفية قضاء المدير ليومه المدرسـي .

د ــ ايجاد معامل الارتباط(*) بين آراء المدير وآراء المسؤولين عن التربية

(*) ان معامل الارتباط هي : كمية عددية تشير الى وجود علاقة بين عاملين متغيرين أو أكثر ولقد وجدنا معامل الارتباط « بطريقة الرتب » ويقيس معامل ارتباط الرتب التغير بين ترتيب الافراد بالنسبة لصـفة

والتعليم فيما يخص العمل اليومي لمدير المدرسة وتوزيع وقته على الاعمال المدرسية المختلفة .

كذلك استطعنا ان نستنتج ان المدير في مدارسنا يصرف أكثر جهوده في الاعمال الادارية والكتابية على حساب النواحي الفنية ، وذلك لان نتائج الاعمال الفنية غير ملحوظة . وان الناحية الادارية هي الناحية الملموسة، وان قصر فيها فتقصيره واضح ، ويظهر بمظهر المدير المقصر في اداء واجباته .

وفي الحقيقة ان الناحية الفنية هي الاساس في تقييم العمل المدرسي ، اما النواحي الادارية فهي وسائل لها . وان كان للنواحي الادارية اهميتها واعتبارها . لكن النظم الادارية والنجاح فيها ، انما هو وسيلة لتهيئة الجو المناسب للنجاح في الناحية الفنية وعلى المدير ان يعني بالناحية الفنية فيزور الصفوف ويرشد ويوجه المدرسين ويعني بطرق التدريس ، ونقد الكتب والمناهج مستعينا بذوى الخبرة من المدرسين ، وهذا هو الجانب الحيوى والمهم في رسالته التربوية المنشودة .

من كل هذا يتضح لنا عمل مدير المدرسة الثانوية يتحول تدريجيا الى شيء معقد صعب كلما تعقدت الحياة الاجتماعية، فالمدير القديم والحديث الخبرة . لابد ان يسعى الى زيادة قدرته على القيام بواجباته على اكمل وجه، وهذا يتطلب منه ان يستمر في تطوير ذاته حتى يظل على مستوى الاحداث متطلعا على كل جديد . فان لم يجدد نفسه ، فان المواقف السريعة التغير

معينة ، وتنطبق طريقة الرتب على قياس (تحمل المسؤولية) أو (التكيف الاجتماعي) أو (سمة القيادة) وهذا طبعا يوافق بحثنا حسب القانون

$$ر = ١ - \frac{٦ \text{ مج } ف^{٢}}{ن (ن^{٢} - ١)}$$

(*) أنظر : د. رمزية الغريب : التقويم والقياس في المدرسة الحديثة ، دار النهضة العربية ـ القاهرة ، ١٩٦٢ ص ٤٤١ .

ومطالب المجتمع ، لابد ان تتخطاه في سيرها الحثيث الى الامام . وقد ظهر لنا من الاستفتاء « ان المديرين مستعدون لقبول التغيير ، بل انهم لراغبون فيـــه » .

وبجانب الاساليب العابرة التي قد يستعين بها المدير لتحسين قدرته في مجالات العمل المختلفة ، فهنالك مجالات اخرى يمكن ان يقوم بها المدير لغرض تطوير نفسه نذكر منها ، وهي النشاطات التي يقوم بها اثناء خدمته نذكر منها ما يلي :ـ

١ ـ الاشتراك في اعمال اللجان التي تشـــكل لبحث المناهج الدراسية او الامتحانات .

٢ ـ المشاركة في القاء الاحاديث في شتى الموضوعات التربوية . « كمجالس الآباء والمدرسين ، والحفلات المدرسية ، وحفلة تخرج الطلبـة مثل هذه الاحاديث والخطب تزيد من كفاءته المهنية .

٣ ـ الاشتراك مع الهيئات المهتمة بالمشـــكلات التربوية والحصول عـــلى عضويتها .

٤ ـ زيارة المدير للمدارس الاخرى ، والالتقاء بالمفتشين كلما سنحت له الفرصة .

٥ ـ كتابة المقالات في الصحف والمجلات تعمل على تجديد وصقل افكاره وعلى تطويره مهنيا .

٦ ـ القراءةوالتتبع لاحدث الكتب والدراسات في مجال المهنة الاداريـــة ، وفي مجال التربية والتعليم .

بعد هذا العرض المجمل لعمل المدير اليومي في المدرســة الثانوية ، سنتطرق الى عرض مشكلات الادارة المدرسية لمعرفة اسبابها والنتائج المترتبة عليها تمهيدا لوضع الحلول والمقترحات البناءة لها .

الفصل السابع

المشكلات التي تجابه ادارة المدرسة الثانوية في العراق

تمهيـــد :

تكلمنا في الفصول السابقة عن واقع ادارة المدرسة الثانوية في العراق ، وعن مؤهلات مدير المدرسة الثانوية واعداده لعمل الادارة التربوية• والهيئة التدريسية في المدرسة ودورها في ادارة المدرسة الثانوية ، واهمية التعاون بين البيت والمدرسة في تسهيل عمل الادارة •

ولاحظنا ان مهمة المدير في مدارسنا الثانوية شاقة وعسيرة ، وحتى بالنسبة للمدير الناجح الذي تجابهه مشكلات وصعوبات متعددة ، قد تكون ليست من واجباته الرئيسية • ولكن الوضع العام في مدارسنا ، وعدم التعاون التام بين البيت والمدرسة ، يحمّل مدير المدرسة الثانوية في مدارسنا مهمـــة شاقة لا طاقة له احيانا بحملها والنهوض بها على الوجه الاتم •

وقد تجابه المدير الناجح كذلك صعوبات ومشكلات متعددة ، يترتب عليها قيامه باعمال ليست من صميم واجباته الاساسية ، وقد ابتت الدراسات والابحاث « ان المدير يقضي اكبر قسط من وقته في حل المشكلات خلال اليوم المدرسي »(١) •

وفي هذا الفصل سنعرض المشكلات التي تجابه ادارة المدرسة الثانوية باسهاب ، مع التأكيد على مظاهر كل مشكلة ، واسبابها والنتائج المترتبـة

---

(١) Will French: American High School Administration (Rinehart and Company, Inc., N.Y. 1960) P. 133.

والحلول المقترحة للتغلب عليها (وفقا لما جاء في خطة البحث) .

وقد رتبنا هذه المشكلات في الجوانب الآتية لسهولة عرضها في الاستفتاء ، وليتسنى للمديرين التأشير عليها واعطاء مرتبتها بالنسبة لصعوبة المشكلة . بالاضافة الى الحصول على المعلومات المطلوبة ، وذلك في الابواب الآتية :ـ

أولا ـ المشكلات الادارية الخاصة بالمدرسين والمدرسات .

ثانيا ـ المشكلات الخاصة بالطلاب واوليائهم .

ثالثا ـ المشكلات الادارية الخاصة بالمدرسة والمسؤولين .

١ ـ تفريغ البيانات :

عند تفريغ البيانات من الاستفتاءات (في الجداول المختلفة) وجدنا ان الجداول عندما تتضمن التكرارات المختلفة للاجابات على مواد الاستفتاء مع مرتبة هذه المشكلات لبيان مدى خطورتها بالنسبة لغيرها من المشكلات(١) سـوف تكون معقدة الى درجة كبيرة ، لـذا رأينا الاكتفاء بترتيب الاجابات حسب حجوم التكرارات والمراتب بأخذ المعدل الحسابي للمراتب ، وحصلنا بذلك على مرتبة واحدة لكل مجموعة من التكرارات الخاصة بكل مشكلة . اما التكرارات فقد وجدنا نسبها المئوية بالنسبة لكل مشكلة وجاءت حجـوم التكرارات ونسبها المئوية متناسبة عكسيا مع مراتب المشكلات . فالمشكلة التي جاءت بالمرتبة الاولى ، كان لها كبر تكرار وهكذا(*) .

وقد بلغ عدد هذه المشكلات (واحد وعشرون) مشكلة . وقد اهملنا

---

(١) Stuart E. Dean: Elementary School Administration, (U.S. Government, Printing Office, Washington, 1963) P. 97.

(*) انظر الجداول رقم (٢٣) و (٣٢) و (٣٥) في الصفحات التالية من الفصل السابع .

تلك المشكلات ذات التكرار الواطيء ، فالمشــكلة التي احرزت اقل من (١٠٪) من مجموع المؤشرين او المؤشرات اهملت واعتبرت مشكلة فردية خاصة أو ثانوية • والجدير بالذكر ان مشكلة (المدرس المطبق) ، التي احرزت (٩٪) من مجموع المؤشرين من المديرين و (٧ر٤٪) من مجموع المؤشرات من (المديرات) تكاد تعتبر مشكلة ثانوية ، لأنها خاصة بمنطقة بغـداد وضواحيها أو ببعض الالوية القريبة جـدا منهـا « كلواء ديالى والرمادى » ، في هذه المناطق أشر على هذه المشكلة فقط •

اما بقية الالوية البعيدة ، فلم يكن يشملها « التطبيق » • ولأن مصدر تزويد المدارس الثانوية بالمدرسين المطبقين والمؤهلين هي كلية التربيه(**) بجامعة بغداد ، ويقتضي هذا التأهيل : ان يطبق الطالب في المدارس الثانوية مدة لا تقل عن ستة اسابيع قبل تخرجه ، على ان ينجح في التدريس خلال فترة التطبيق الفعلي الى جانب دراسته النظرية في كليته •

وسنبدأ بعرض هذه المشكلات ، حسب ابوابها ومرتبتها والنسبة المئوية لتكرارها •

اولا ـ المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية الخاصة (بالطلبة) :

سنكتفي هنا بدرسة المشكلات التالية التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية فيما يتعلق بالطلبة :

١ ـ مشكلة الغياب :

من المشكلات البارزة التي تعانيها ادارة المدرسة الثانوية هي : مشكلة تغيب التلاميذ عن المدرسة ، وهذا مما يؤثر على سير النظام العام في المدرسة كما يؤثر على التلميذ نفسه من حيث مستوى تحصيله للمواد الدراســية المختلفة •

(**) كلية الآداب حالياً •

وسنحاول توضيح الاسباب التي تضافرت على اظهار هذه المشكلة ، ثم النتائج المترتبة عليها وتقديم بعض الحلول المقترحة للمشكلة • وعند تفريغ البيانات الواردة في الاستفتاء اسفرت النتائج عن احتلال (مشكلة الغياب) المرتبة الاولى بالنسبة لمديرى المدارس الثانوية وبنسبة مئوية قدرها (٨١٪)، اما بالنسبة للمديرات فقد جاءت هذه المشكلة بالمرتبة الحادية عشرة وبنسبة قدرها (٣٧٫٣٪) •

٢ ـ اما بالنسبة الى « مشكلة التأخر الصباحي » : فقد جاءت هذه المشكلة بالمرتبة الثالثة وبنسبة مئوية قدرها (٦٧٪) للمديرين • وبالمرتبة التاسعة وبنسبة مئوية قدرها (٤١٪) بالنسبة للمديرات • وقد رأينا من الافضل ضم هاتين المشكلتين في مشكلة واحدة اطلقنا عليها :

التأخير في الحضور والغياب عن المدرسة :

أ ـ مظاهر هذه المشكلة :

ان من مظاهر هذه المشكلة التي تعانيها مدارس التعليم الثانوي هي :ـ

أ ـ تغيب بعض الطلبة في فترات متقطعة او متتالية •

ب ـ انقطاع الطلبة بصورة خاصة في الشهر الاخير من العام الدراسي بحجة المراجعة والدراسة ، والاستعداد للامتحان •

٣ ـ حضور الطلبة صباحا الى المدرسة بعد دق الجرس على دفعات متتالية حتى قرب انتهاء الدرس الاول •

٤ ـ تمارض بعض الطلاب والطالبات ، وذهابهم الى مستوصف صحة الطلاب •

ب ـ اسباب المشكلة :

ان تأخر الطلبة وغيابهم عن المدرسة من المشكلات التي تثير قلق اولياء

امور الطلبة ، اذ قد يترتب عليها نتائج سيئة يمكن تلافيها لو تعاون البيت مع المدرسة • فالمدرسة يهمها انتظام دوام طلابها ، كما يهم الاباء انتظام حضور ابنائهم وبناتهم في المدرسة ، وقد اثبتت التجارب والبحوث التربوية التي اجريت في خارج العراق ، ان بعض اسباب هذه المشكلة ، يرجع الى عدم تعاون البيت مع المدرسة(*) ومن اهم اسباب هذه المشكلة في نظرنا :

١ – صعوبة المواصلات •

٢ – بعد المدرسة عن سكن الطلاب •

٣ – المغريات الخارجية (كدور السينما وغيرها) •

٤ – سوء الحالة الاقتصادية للاسرة •

٥ – ضعف اشراف الاسرة على ابنائهم وبناتهم •

٦ – تهاون المدرسة في النظام العام وفي ارسال خطابات لاوليات الامور •

٧ – اعتماد الطلاب والطالبات على الدروس الخاصة مما يشجعهم على الغياب عن المدرسة •

٨ – كره الطلبة لبعض المواد الدراسية •

وتختلف هذه المشكلة ، في مدارس البنات عما هي عليه في مدارس البنين ، فقد جاءت بالمرتبة الاولى بالنسبة للمديرين وبتكرار مقداره (٧١٪)• اما بالنسبة للمديرات فقد جاءت بالمرتبة العاشرة، وبتكرار مقداره (٣ر٣٧٪)، ويمكن ان نرجع هذا التفاوت الى اسباب ، سنوضحها في الفصل القادم الخاص (بمقارنة مشكلات ادارة مدرسة البنين ومدرسة البنات الثانوية) •

وبعد ان وضحنا اسباب كثرة تغيب الطلبة وتأخرهم مستيرين في ذلك

(*) وزارة التربية والتعليم (ج٠ع٠م) – دراسة لبعض مشكلات الطالبات في المدارس الثانوية وما في مستواها • مطبعة نهضة مصر يونية ١٩٦٢ •

بآراء السادة المفتشين والمديرين والمدرسين في المدارس الثانوية تقدم :

ج ـ بعض النتائج المترتبة على هذه المشكلة :

ان النتائج المترتبة على هذه المشكلة تتلخص بما يأتي :ـ

١ ـ عدم انتظام الدراسة واضطراب العمل في الدرس الاول بسبب تأخر الطلبة والذي ستؤثر بدوره على سير الدرس • وأخيرا على مستوى التحصيل العلمي للطلبة •

٢ ـ التخلف الدراسي المترتب على الانقطاع عن بعض الدروس ، وعدم متابعة الدراسة •

٣ ـ اضطراب الدراسة في المدرسة نتيجة لاضطرار المدرسين لاعادة شرح الدرس مرة اخرى •

٤ ـ تعود الطلبة على عدم التقيد والالتزام بالمواعيد والاهمال ، وعدم تقدير المسؤولية مما سيؤثر في حياتهم في المستقبل •

٥ ـ خطر انتقال عدوى هذه الظاهرة الى الطلبة المنتظمين في الدراسة •

٦ ـ اعتماد الطلاب والطالبات على الدروس الخاصة ، والاتجاه الى طرق الغش المختلفة في الامتحانات النهائية ، وما يترتب عليها من مشاكل سلوكية أخرى •

من هذا يظهر لنا ان مشكلة الغياب تكاد تكون من اهم المشكلات المدرسية التي تواجهها ادارة المدرسة وبعد ان وقفنا على اسبابها من البداية •

د ـ ونرى من المناسب ان نشير الى بعض المقترحات في هذا الشأن :ـ

١ ـ يجب ان تهتم ادارة المدرسة الثانوية والمدرسون بحصر الغياب بدقة في كل درس مع تسجيل هذا الغياب تمهيدا لاخطار ولي امر الطالب او الطالبة بغياب ابنائهم واستدعائهم الى المدرسة عند الضرورة

للاشتراك مع الادارة في بحث مشكلات الغياب الخاصة بابنائهم ومناقشتها .

٢ ـ يجب ان لا تتهاون الادارة في تطبيق نظام وزارة التربية للطلبة الذين يتغيبون اكثر من يوم مع التدقيق في قبول الاعذار والاجازات المرضية التي يقدمونها عند غيابهم .

٣ ـ دراسة حالة الطلاب والطالبات اللواتي يتكرر غيابهم واستدعاء اولياء امورهم للتفاهم بهذا الشأن .

٤ ـ ان يكون المدرسون والمدرسات قدوة حسنة للطلاب في احترام مواعيد العمل .

٥ ـ توجيه الطلبة المتخلفين للحيلولة دون غيابهم عن المدرسة .

٦ ـ حث المدرسين والمدرسات على ضرورة تحسين علاقتهم بالطلبة ، والعمل على توفير جو مدرسي ملائم لاظهار ميول الطلبة ورغائبهم .

٧ ـ الادارة من مجلس الاباء في تنظيم الاتصال بين اولياء الامور والمدرسة، وفي الوقوف على مشكلات الطلبة وتوجيه الاسرة للوقوف على اسباب هذه المشكلة .

٨ ـ يجب ان تكون فعاليات الطالب متنوعة كيما تتفق مع قابليات المراهقين المختلفة .

ولضمان الدقة في ضبط الغيابات لابد من اتباع الخطوات الآتية :ـ

١ ـ يدون المعاون والمدير الغياب في السجل الخاص كل يوم .

٢ ـ يقوم مدرس الصف بحصر الغياب للصف بنفسه في اول الدرس . ويوقع الحقل المعد لذلك الدرس .

٣ ـ تكتب اسماء الطلبة الذين تغيبوا كل يوم وتقدم لمدير المدرسة .

٤ ـ يرسل المدير ، اخطارات الغياب لاولياء امور الطلبة في نفس اليوم مع طلب الاستفسار عن اسباب هذا التغيب ، ويقبل العذر ، اذا ما اقتنع به المختصون بحصر الغياب •

٥ ـ يحصر غياب كل شهر حيث يخطر ولي امر التلميذ ليكون على بينة من سبب غياب ولده •

٦ ـ يبحث المدير مع الهيئة التعليمية أسباب كثرة غياب بعض الطلبة ، ويحاول علاجها بالتفاهم مع الطلبة وأولياء أمورهم •

٢ ـ مشكلات الطلبة (السلوكية)

من المشكلات الصعبة التي تواجهها ادارة المدرسة الثانوية في العراق، وفي أكثر بلاد العالم هي مشكلة التوفيق بين حاجات المراهقين وبين ما يقتضيه نظام المدرسة الثانوية من ضبط وهدوء • وقد كانت أكثر المشكلات التي تكررت في الاستفتاء في هذا المجال والذي أكد عليها المديرون هي : سوء سلوك التلميذ المشاكسة ، السب ، الشقاوة ، الغش في الامتحان ، تلف الاثاث المدرسي ، لا يؤدي واجباته المدرسية ، التدخين في المدرسة ، وغيرها من المشاكل السلوكية الاخرى •• » •

أ ـ مظاهر المشكلة :

يشكو أكثر مديري المدارس من مشكلات بعض الطلاب السلوكية ، وان هذه المشكلة قد جاءت بالمرتبة الخامسة ، وبتكرار مقداره (٥٦٪) من مجموع المؤشرين في مدارس البنين • اما بالنسبة لمدارس البنات فقد جاءت بالمرتبة السادسة عشرة وبتكرار مقداره (٢٤٪) من مجموع المؤشرات (من المديرات) •

وسنوضح أسباب هذا التفاوت في درجة هذه المشكلة بين البنين والبنات في الفصل الثامن ـ الخاص بالمقارنة • ونضيف الى القول بان

السبب الرئيسي لهذا الاختلاف قد يكون ناجما عن الفروق الفردية بين البنين والبنات ، بالاضافة الى ان نظرة الآباء وتوجيهاتهم تختلف بين البنين والبنات . كذلك قد يكون مجيء بعض الطلاب الى المدارس الثانوية تهربا من الخدمة العسكرية لا رغبة في التعليم ، بالاضافة الى دور المراهقة الذي يتميز بكثرة الحركة وعدم الاستقرار وسرعة الملل والضيق ، كل هذه عوامل مساعدة على ظهور هذه المشكلة .

ومما يزيد في تعقد هذه المشكلة هو استعمال بعض المديرين والمدرسين وسائل بدائية لردع الطلبة كاستعمال القسوة أو الاهانة ، مما يدفع بعض الطلبة الى ترك المدرسة أو الحقد على الناس وأخيرا على المجتمع .

ب ـ وهناك أسباب كثيرة لظهور هذه المشكلة ، كما ظهرت في آراء المديرين في الاستفتاء وكما ظهرت في آراء السادة المفتشين ونذكر من هذه الاسباب ما يلي :ـ

١ ـ انعدام النشاط المدرسي في بعض مدارسنا الثانوية ، بسبب نظام الدوام المزدوج . (لما لهذا النشاط من أثر نفسي وجسمي في فترة المراهقة) .

٢ ـ الغيرة من بعض الطلبة بسبب التفرقة في معاملتهم .

٣ ـ قسوة بعض الآباء على ابنائهم .

٤ ـ وضع الصف المادي وازدحام الصف بالرحلات المتراصة وعدم توفر الانارة الكافية .

٥ ـ ضعف الادارة المدرسية الذي يشجع الطلبة على الاخلال بالنظام .

٦ ـ عدم تجانس الطلبة في الصف الواحد .

٧ ـ التأخر الدراسي والاخفاق في التحصيل .

٨ ـ قد يكون المدرس الجديد ، أو الاستعانة بمدرس آخر لحضور حصص مدرس آخر مدعاة للعبث بالنظام •

٩ ـ قسوة الادارة المدرسية في بعض مدارسنا الابتدائية ، والتي لا تعرف غير « العقاب البدني » واستعمال العصا ، فيشب الطفل ، والحالة هذه متوقعا الاذى من كل شخص يلقاه ، ثم ينتقل الى المدرسة الثانوية ، فيحاول ان يعوض هذا النقص بتمرده وخروجه على النظام •

١٠ـ حقد الطالب وسخطه على المحيط المدرسي ، كنفوره من سيطرة المدير والمدرسين والضبط المباشر القسري في الصف •

ج ـ وحلا لهذه المشكلة نقدم بعض المقترحات والتوصيات :

لقد تطورت طرق المحافظة على النظام تبعا لتطور الثقافة والتربية ، وتطور نظريات العقاب والثواب ، فقد تحولت من النظرية الانتقامية ، ثم الى الجزائية ثم الى الاصلاحية وأخيرا النظرية الوقائية • وقد اثبتت الدراسات والابحاث الميدانية في « العقوبات المدرسية »[1] انها تضر كثيرا بصحة التلميذ النفسية والجسمية بالاضافة الى ما يترتب عليها من صعوبة ايجاد علاقات طيبة بين التلاميذ ومدرسيهم ويصعب على المدرسة ان تؤدي رسالتها وتصبح المشكلة كحلقة مفرغة لا نجد لها بداية ولا نعرف اين نهايتها[*] •

---

(١) أنظر د• محمد ابراهيم كاظم : العقوبات المدرسية ـ بحث ميداني ، مطبعة المعرفة ، ١٩٥٩ ، ص ٢١٥ •

(*) لذلك نرى تأكيد منع العقوبات البدنية منعا باتا في جميع المراحل التعليمية خاصة وان الرأي العام الحالي للقائمين على التعليم يساير هذا الاتجاه ، كما ان المنشورات والتعليمات والقوانين التي أصدرتها وزارة التربية منعت ذلك (أنظر نظام المدارس الثانوية رقم ٥٤ لسنة ١٩٥٤) •

وعليه فان أكثر ما سنقترحه من علاج سيهدف الى وقاية الجـو المدرسي من العبث بالنظام ، ثم الى اصـلاح الطالب وتقويم اعوجاجـه بالنسبة لنظريات التربية وعلم النفس ويعتبر المدرس هو المسؤول الاول عن حفظ النظام في الصف بالاضافة الى ضمان المستوى العلمي لطلبته • وهذا مما يجعله غير مطمئن لهذه المهنة •

والضبط الذي ننشده في مدارسنا يجب ان يجمع بين الحرية التي تعطى للطالب بحيث يشعر انه فرد موثوق به • فالواجب المحتم على المدرس ان لا يحاسب الطالب على كل كبيرة وصغيرة بل يقابل هذه الحرية التي تعطى له المسؤولية التي تجعله يحس كرجل مسؤول بقدر النتائج المترتبة على انمـاط السلوك التي يقوم بها • وقـد قيل : « ان افضل الحكام أقلهم حكما • "He who governs best governs least"

ونستطيع ان نلخص ما ذكرناه بتقديم ما يأتي :ـ

١ ـ دراسة أسباب المشكلة في المدرسة قبل اصدار الحكم على الطالب • كما ان تحري الاسباب سيساعد على حل المشكلة كأن يكون ناتجه عن سوء معاملة المدرس أو بسبب مرض الطالب •

٢ ـ توثيق الصلة بين المدرسة والمنزل حتى يتمكنا من معرفة الاسباب ليتسنى لها العلاج •

٣ ـ حسن اختيار مدير المدرسة ، فالادارة المدرسية الناجحة ، هي عامل أساسي في استتباب النظام بوجه عام • اما الادارة المترددة الهيابة فهي تختلف ولا شك عن الادارة الحازمة فيجب ان يحسن اختيار المديرون الذين قد عرفوا بالجرأة والاقدام وسعة الافق والشخصية الممتازة •

٤ ـ العمـل على تحسين طرق التدريس ، وطرق معاملة الطلبـة في الصف •

٥ ـ الاهتمام بالنشاط المدرسي "Extra Curricular Activities"

اذ ان النشاط اللاصفي هو انتفيس الطبيعي لحيوية الشباب المتدفقة حتى لا يتصرف نشاط الطالب السليم الى نشاط آخر هدام .

٦ ـ الاستعانة بمراكز الخدمة الاجتماعية أو تحويل الحالات الصعبة الى مراكز العيادات النفسية « كالعيادة النفسية التابعة » للدائرة العلمية للتربية وعلم النفس في جامعة بغداد والتي يتردد اليها طلبة كلية التربية (الآداب) في جامعة بغداد .

معاملة الطلبة الذين يرسلون الى الادارة :

لقد نوهنا بان هذه المشكلة من المشكلات الصعبة التي يعانيها مدير المدرسة الثانوية ، والمدير في حيرة من أمره ، فهو لا يدري أي طريق يسلك مع الطالب المرسل له . فالمدرس كما ذكرنا يعتبر المسؤول الاول عن النظام داخل الصف ، ويعتبر المدرس الفاشل في هذه الناحية ضعيف الشخصية هزيل في ضبطه . واغلب التلاميذ قد يرسلون الى غرفة المدير نتيجة لتعليم هزيل غير مشوق . أو لضعف شخصية المدرس وسوء تصرفه أو لكلا السببين ، أو قد ترجع الى الطالب نفسه .

ويحول المدرس الطلبة المخلين بالنظام الى المدير ، وقد يصادف ان يرسل عدد كبير من الطلبة لمدير المدرسة دفعة واحدة ، فتتعدد الحالات أمام المدير لدرجة انه لا يستطيع ان يفحصها جميعا بدقة فيضمن اتخاذ اجراءات شديدة قاسية في الحالات التي تستدعي ذلك ، وكنتيجة لذلك يصرفهم المدير بعد تأنيب سريع فيصبح ارسال الطلبة الى غرفة المدير أمرا سهلا غير رادع للأشرار من الطلبة وعندئذ يشكو المدرسون من فشل المدير في معالجة الامور .

وأحيانا لا يجد المدير في غرفته ويقف الامر عند هذا الحد .

أ ـ **ولعلاج المشكلة نقترح ما يلي بالنسبة لارسال الطلبة الى غرفة المدير :**

١ ـ ارسال الطالب في وقت معين من اليوم المدرسي مصحوبا بتقرير من المدرس عن ظروف حالة الطالب .

٢ ـ يطرد المدرس التلميذ المذنب ويعطيه تصريحا بدخول المكتبة على ان يناقشه بعد انتهاء اليوم المدرسي ، والصعوبات تزول بعد ان تهدأ الخواطر . والا فتعرض الحالة على مدير المدرسة .

٣ ـ وعلى المدير ان يكتشف أسباب سوء سلوك التلميذ ، وان يبتعد المدير عن تأنيب الطالب ولومه ، وان يتجنب الغضب والتهديدات ، وان كان قد اعتاد المثول أمام المدير ، وله ماض مسجل فعلى المدير ان يفهمه باستمرار .

٤ ـ وان فشلت محاولات المدير في تقويمه واصلاحه ، فيمكن عرض الحالة على اخصائي أو مرشد نفسي ، أو على مجلس المدرسين للنظر في أمره .

٣ ـ مشكلة انتقال التلاميذ من مدرسة الى أخرى :

لاحظنا شكوى بعض مديري ومديرات المدارس الثانوية من انتقال التلاميذ من مدرسة الى أخرى ، وهذا مما سيؤثر ولا شك على سير التدريسات عند قبول الطلبة الجدد . وهي مشكلة قدرت تكرارها بنسبة **(٥٢٪)** لمدارس البنين الثانوية و **(٤٤٫٩٪)** لمدارس البنات الثانوية .

وتقضي تعليمات وأنظمة وزارة التربية[١] على جواز تحويل الطالب من مدرسة ثانوية الى ما يماثلها من المدارس الاخرى لاسباب تقبلها ادارة المدرسة . ومن هذه الاسباب . نقل ولي أمر الطالب الى منطقة أخرى أو

---

(١) أنظر في نظام المدارس الثانوية رقم (٥٤) لسنة ١٩٥٤ ، ص ٤ ـ ٥ .

لواء ثاني ، أو نقل الاسرة الى دار أخرى • ولكنها حددت قبول الطلبة بالاماكن الخالية في المدرسة ، وتقبل هذه الطلبات ، اذا كانت أسبابها مقبولة خلال العام الدراسي • على ان يوقف التحويل (النقل) في الشهر الاخير من العام الدراسي • ونلاحظ ان بعض الطلبة يلحون في طلب النقل الى مدرسة أخرى بحجج واهية غير مقبولة ، وهذا مما يسبب المتاعب لمديري مدارسهم عندما يحرجوهم بتقديم ورقة القبول من مدرسة ثانية •

أ ـ النتائج المترتبة على هذه المشكلة :

يترتب على هذه المشكلة ـ مشكلات أخرى بسبب دفع أجور الرياضة أو تأمينات المكتبة لمدرسته الاولى ، كما ان كثرة تحويل الطلبة سيعطل سير التدريس بسبب مجيء الطلبة الجدد الى الصف ، وقد يحدث أحيانا ان ينتقل طلبة غير مرغوب فيهم تخلصا من مشاكلهم ، ولم تعلم المدرسة المنقول لها بماضي هؤلاء الطلبة وسلوكهم •

ب ـ وللحد من هذه المشكلة نقدم بعض المقترحات والتوصيات التالية :

١ ـ يعمل سجل خاص لهذا الغرض يدون فيه اسم الطالب والمدرسة المنقول منها وأسباب رغبته في التحويل •

٢ ـ ان تكون مهمة نقل التلاميذ من مسؤوليات المدير شخصيا ، ولا تناط لغيره من الموظفين •

٣ ـ ان لا يكون تحويل الطالب من مدرسة الى أخرى الا لاسباب قهرية كنقل ولي أمر الطالب أو حدوث كارثة •

٤ ـ لا يزود الطالب بوثيقة القبول من المدرسة المنقول لها الا بعد التأكد من الاسباب •

٥ ـ لا يقبل الطالب في المدرسة الجديدة ، الا بعد جلب استمارة التحويل

التي تحوي البيانات التالية :
اسم الطالب ، تاريخ الميلاد ، الصف المقيد به ، حالة قيده (مستجد ، منقول ، راسب) الخ •• بيان الكتب التي استلمها الطالب ، أثمان الكتب ، أجور الرياضة ، الرسوم الاضافية ، حالات الاعفاء ، غيابات الطالب بعذر وبغير عذر ، بيان الجوائز والمنح (ان وجدت) ثم بطاقة التلميذ المدرسية ودرجات امتحانه اليومية والشهرية ، ان وجدت •

٦ ـ عندما تستلم المدرسة الطالب المحول اليها ، يجب ان تتأكد من تسجيل اسمه في سجلاتها ، وترفع المدرسة المحول منها التلميذ اسمه من قوائم طلابها وتخبر كل مسؤول في المدرسة • كما تبلغ مديرية التربية في اللواء بكل تغير في سجلاتها نتيجة لهذه التحويلات •

٤ ـ مشكلة تقييم الطلاب عند دخولهم (الامتحانات) • ومشكلة الرسوب

جاءت هذه المشكلة بالمرتبة الثالثة عشرة بالنسبة للمديرين وبتكرار مقداره (٣٣ر٨٪) وبالمرتبة الثانية عشرة بالنسبة للمديرات وبتكرار مقداره (٣٦ر٤٪) والجدير بالاشارة الى ان التقييم عملية مستمرة مصاحبة للعملية التعليمية ، فالمدرس يقوّم طلابه ليتعرف على مدى استفادتهم ومواطن القوة والضعف في معلوماتهم ، ويقوّم طرق التدريس ، وما انجزه من مفردات المنهج • وما زال الخلاف قائما حول درجات التقييم ، ومع ان طرق التقييم قد طرأت عليها بعض التغير ، الا ان الطالب في مدارسنا الثانوية العراقية يقوم على أساس عمله اليومي والاختبارات الشهرية ، وامتحان نصف السنة ، والامتحان النهائي ، هذا في الصفوف غير المنتهية ••

اما في الصفوف المنتهية فيكون على أساس السعي السنوي الذي يخولهم حق دخول الامتحانات العامة (الوزارية) وفي السنوات الاخيرة ، شغلت مشكلة الرسوب المسؤولين في وزارة التربيـــة وادارة المدرسة الثانوية والآباء عن أسباب الرسوب . منها دراسة الدكتور طه الحاج الياس ، في نتائج امتحانات الدراسة الاعدادية لسنة ١٩٦٥ . وشرح الاسباب المؤدية الى الرسوب . أنظر الجداول الاحصائية رقم (١٩) و (٢٠) لنسب النجاح لاربع سنوات متتالية للفرعين العلمي والادبي ، توضيحا لمشكلة الرسوب في الامتحانات العامة للدراسة الثانوية الرسمية في العراق .

نوع المدرسة	السنة الدراسية	المشتركون بنون	المشتركون بنات	المشتركون المجموع	الناجحون بنون	الناجحون بنات	الناجحون المجموع	النسبة المئوية للنجاح بنون	النسبة المئوية للنجاح بنات	النسبة المئوية للنجاح المجموع
	٦٧/٦٦	٦٤٨١	١٧١٣	٨١٩٤	٣٩١٤	١٠٦١	٤٩٧٥	٪٦١	٪٦٢	٪٦١
المدارس	٦٦/٦٥	٦٣٦٩	١٦٨٨	٨٠٥٧	٣٣٠٩	٩٦٨	٤٢٧٧	٪٥٢	٪٥٧	٪٥٣
الثانوية	٦٥/٦٤	٧٠٥٦	١٤٥١	٨٥٩٧	٢٩٥٥	٧٥٨	٣٧١٣	٪٤٢	٪٤٩	٪٤٣
الرسمية	٦٤/٦٣	٥٩٣٦	١٢٢٠	٧١٥٦	٢٩٤١	٧٨٧	٣٧٢٨	٪٥٠	٪٦٥	٪٥٢

جدول رقم (١٩) مقارنة احصائية لنتائج الامتحانات العامة للدراسة الاعدادية للسنوات الاخيرة (الفرع العلمي)[1]

نوع المدرسة	السنة الدراسية	المشتركون بنون	المشتركون بنات	المشتركون المجموع	الناجحون بنون	الناجحون بنات	الناجحون المجموع	النسبة المئوية للنجاح بنون	النسبة المئوية للنجاح بنات	النسبة المئوية للنجاح المجموع
	٦٧/٦٦	٨٥٨١	٢٧٣٥	١١٣١٦	٤٥٢٢	١٧٦٥	٦٢٨٧	٪٥٣	٪٦٥	٪٥٦
المدارس	٦٦/٦٥	٨٨٩٤	٢٧٠٠	١١٥٩٤	٤٠٦٠	١٦٢١	٥٦٨١	٪٤٦	٪٦٠	٪٤٩
الثانوية	٦٥/٦٤	٨٤٣٨	٢٧٠٢	١١١٤٠	٣١٢٦	١٤٨٠	٤٦٠٦	٪٣٧	٪٥٥	٪٤١
الرسمية	٦٤/٦٣	٦١٧١	٢١٦٦	٨٨٣٧	٢٩٠١	١٤٤٦	٤٣٤٧	٪٤٧	٪٦٧	٪٥٢

جدول رقم (٢٠) مقارنة احصائية لنتائج الامتحانات العامة للدراسة الاعدادية للسنوات الاربعة الاخيرة (الفرع الادبي)[1]

(١) وزارة التربية : مديرية الاحصاء التربوي ، نتائج الامتحانات العامة : أواخر تشرين الاول ١٩٦٧ .

يتضح لنا من دراسة نتائج الامتحانات العامة للدراسة الاعدادية من من الجداول أعلاه من عظم الخسارة الذي يمثل ضياعا كبيرا في الطاقة البشرية وهدرا اقتصاديا لموارد الدولة التي استغلت في تعليم هذا العدد الهائل من الفاشلين وكذلك في التبديد الحاصل نتيجة عدم امكانية استغلال الطاقة الانتاجية لهذا العدد الضخم من الطلاب »[1] .

أ ـ أسباب المشكلة :

يمكن ان نعزى هذه الاسباب الى :ـ

١ ـ ان سياسة قبول الطلاب في المدارس الثانوية العراقية ، هي سياسة ـ الباب المفتوح لجميع الطلبة الناجحين ـ وهذا يترتب عليه التقدم والتوسع في الدراسة ، وان كان هذا التقدم في الكمية فقط ، دون الاهتمام بالمستويات العلمية . بالاضافة الى عدم الاستعدادات لحاجات هذا التوسع في التعليم الثانوي .

٢ ـ قلة عدد المدرسين وما يترتب عليها من قلة الاختصاص ، وضعف المستويات العلمية .

٣ ـ نقص في الابنية المدرسية ومشكلة ازدواج المدرسة .

٤ ـ الاساليب القديمة التقليدية في نظم الامتحانات .

٥ ـ عدم استقرار نظام وزارة التربية .

٦ ـ ضعف الادارة المدرسية والتفتيش .. وفي هذا المجال يؤكد الدكتور طه الحاج الياس في كتابه دراسة في نتائج الامتحانات الاعدادية حول أهمية الادارة المدرسية في اختيار الملاك وسير التعليم

---

(١) د. طه الحاج الياس : دراسة في نتائج امتحانات الدراسة الاعدادية لسنة ١٩٦٥ ، مطبعة وزارة التربية بغداد ، ١٩٦٥ ، ص ١٣ .

في المدرسة والجو الذي يخلقه المدير ويعمل فيه المدرسون[١] .

والمدير في المدرسة هو المسؤول عن تخطيط شؤون الامتحانات في المدرسة والاشراف على تنفيذها وتلخيص نتائجها ، والعمل على ان تكون هناك اختبارات صفية وشهرية ، وهو المسؤول كذلك عن أسباب فشل الطلاب ومساعدتهم في التغلب على الصعاب والاجتماع بلجان الدروس بين فترة وأخرى لتقيم سير التدريسات ومستوى تقدمه في ضوء نتائج امتحانات الطلاب في الصفوف المختلفة[٢] . كل هذا يؤكد مسؤوليات المدير في مجال تقييم الطلاب . لذا يستوجب وضع قواعد أساسية تناسب والكفاءة المطلوبة للشخص الذي يشغل ادارة المدرسة الثانوية للنهوض بأعباء مسؤولية ادارة المدرسة وتنظيم العمل فيها ، واتاحة الفرص للمدرسين ليعملوا بجد واخلاص بالاضافة الى توجيههم وارشادهم . ويكافىء المجد منهم ، ويفضل منح مديرو المدارس الثانوية بعض الصلاحيات في النقل والتعيين والترفيع ، كذلك يفضل تدريبهم أثناء الخدمة . هذه هي في نظرنا أهم الاسباب والحلول التي تعالج هذه المشكلة وتقلل من اثرها ما امكن .

٥ ـ مشكلة الازياء والاهتمام بالمظهر (الطلبة)

ان مشكلة الاهتمام بالمظهر بالنسبة لفترة المراهقة ، كانت من المشاكل التي جابهت ادارة المدرسة الثانوية ، والمسؤولين في وزارة التربية . وقد جاءت هذه المشكلة « بالمرتبة السابعة » بالنسبة للمديرات ، وبتكرار مقداره « ٤٤ر٩٪ » من مجموع المؤشرات على هذه المشكلة .

---

(١) د. طه الحاج الياس : دراسة في نتائج امتحانات الاعدادية ، ص ٢١ .

(٢) وزارة التربية ـ مديرية الشؤون الفنية العامة ـ بموجب الكتاب المرقم ٣٨٤٤١ والمؤرخ في ٢٦ـ٩ـ١٩٦٦ .

اما بالنسبة للمديرين فقد جاءت بالمرتبة التاسعة عشرة ، وبنسبة (١٤٪) من مجموع المؤشرين •

وقد دلت نتائج البحوث التربوية على ان « الرضا عن النفس يجعل الفتاة تهتم بنفسها وبمظهرها الخارجي ، وان هذا الاهتمام يتوقف على البيئة التي نشأت فيها الفتاة » •

ولم يقتصر إهتمام الطالبة بملابسها القصيرة والضيقة ، بل تعدتها الى الزينة على الوجوه وارتداء الاحذية ذات الكعوب العالية ، وقد ضاع السكون في ممرات هذه المدارس من طقطقة الكعوب العالية ، بالاضافة الى ارتداء الحلي في الايدي وعلى الصدور • ونستشهد بقول احدى المديرات كما جاء في الاستفتاء : « هذا التقليد الاعمى للمودة وابراز المفاتن جعل فتياتنا يتهالكن على البضائع الاجنبية ، والتضحية بالمال والوقت اجل ! الوقت الذي هو أثمن شيء عند الطالبة التي تضحي به في سبيل أمور تافهة براقة » •

ولقد فطن المسؤولون في وزارة التربية الى هذه المشكلة التي تجابه مدارس البنات بصورة خاصة ، فقد أكد وكيل الوزارة على ضرورة اهتمام المسؤولين بصورة عامة ومفتشية التربية العامة بصورة خاصة في ضرورة ابلاغ ادارات المدارس بوجوب التأكيد على تنفيذ توحيد الازياء واحتفاظ المعلمات والطالبات بالمظهر الوقور والابتعاد عن التبرج(١) •

ثم تبع هذا التأكيد كتاب المفتشية العامة للتربية ننقل نصه : « انتشر في هذه الايام بين الطالبات لباس « فوق الركبة » وتطويل الاظافر وصبغها والسير في الشوارع بشكل غير محتشم ، ولما كان هذا المظهر لا يتفق

---

(١) وزارة التربية : التعليمات الوزارية الصادرة في ٥-١١-١٩٦٧ (من قبل السيد وكيل الوزارة) •

والتربية التي نريدها لبناتنا ولا يليق بفتاة في هذا السن ان تسلك هـذا السلوك ، لذا نرجو ان تطلبوا من مديرات مدارس البنات جميعها ، رسمية وأهلية ، ان ينتبهن الى خطورة هذا السلوك وان يحذرن الطالبات من الشذوذ عن تقاليد المجتمع وان يحافظن على سلوكهن داخل المدرسة وخارجها »[1] . رغم كل هذه التأكيدات على المظهر المحتشم الا اننا لا زلنا نلاحظ ان اكثر هذه التعليمات لا تطبق ، اذن فما هو عمل ادارات المدارس الثانوية ؟ وما هو موقف الاباء والامهات ؟

وعلى اثر هذه التأكيدات كتبت احدى الصحف مقالا بعنوان (فتاة الجامعة عندما ترتدي في الكلية ما تلبسه فتاة اوربا في الحفلات)[2] .

وقـد قابلت الكثير من مديرات المدارس الثانوية في بغداد بالنسبة لمشكلات الادارة ، ومن ضمنها مشكلة الازياء . وقد ذكرن الكثير من الاسباب لهذه المشكلة منها « ان فتاة المدرسة الثانوية تقلد فتاة الجامعـة التي ستصبح مثلها بعد سنة أو سنتين ، لان طالبات منطقـة بغداد على اتصال بطالبات الكليات خاصة أثناء دروس المشاهدة أو التطبيق » .

أ ـ أسباب المشكلة :

من دراستنا لنتائج الاستفتاء ، ومن اقتراحات المديرين والمديرات في هذا المجال نستخلص ما يلي :ـ

١ ـ المدرسات انفسـهن لا يتمسكن بارتداء الزي المدرسي الموحـد المخصص لهن .

---

(١) وزارة التربية ـ مفتشية التربية العامة ـ الثانوي : الكتاب الصادر الى مديريات التربية في الالوية حول « المظهر المحتشم للطالبات » المرقم ٣١٧٧ في ٦ـ١١ـ١٩٦٧ .

(٢) جريدة المنار ـ ١٩٦٧ . مقالة للدكتور ابراهيم المنصور « حول هذا الموضوع » .

٢ ـ تهاون المديرات في تطبيق التعليمات التي تصدرها وزارة التربية بهذا الخصوص ٠

٣ ـ ان فتاة الثانوية تحاول تقليد فتاة الجامعة في ملبسها وزينتها ٠

ب ـ التوصيات والمقترحات للتغلب على المشكلة :

١ ـ ان تلتزم المدرسات بارتداء الزي الموحد والظهور بالمظهر المحتشم ليصبحن القدوة الحسنة لطالباتهن ٠

٢ ـ من الضروري فرض الزي الموحد على طالبة الجامعة ، وعليها ان تحد من زينتها ولا تنسى انها لا زالت طالبة علم وعاملة في هذا المجتمع ٠

٣ ـ ان يكون موقف ادارات المدارس موقفا ايجابيا حازما في حل المشكلة ٠

٤ ـ ميل المراهقة الصغيرة والكبيرة للملبس والمظهر والرضا النفسي ٠ يتطلب من المدرسة اجابة هذه الرغبات عن طريق القاء بعض المحاضرات في الزي والتأنق ٠

٥ ـ ان تعالج هذه المشكلة عن طريق « التوجيه والتوعية والردع » اذا اقتضى الامر(١) ٠

٦ ـ مشكلة توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب

ذكرنا في الفصول السابقة عن التغير الملحوظ في اتجاه ادارة المدرسة الثانوية نحو الطلبة ، فقد كانت التربية توجه عنايتها الى الناحية العقلية للطالب فقط بينما أصبحت تهدف الى تربية الطالب تربية خلقية واجتماعية وعقلية ، تربية متكاملة من جميع الجوانب ٠ فزاد الاهتمام بالفروق الفردية

---

(١) استشهاد من اقتراحات احدى المديرات « عن الاستفتاء رقم (١) » ٠

بين الطلاب ٠

والفروق الفردية تتطلب اتاحة الفرصة للطالب ليعمل بنفسه ويكلف بعمل يناسب قدراته واستعداداته ٠ الا ان النظم التعليمية بالوقت الحاضر لا تستطيع تحقيق ذلك ، وترى انه من الضروري تعليم الطلاب في الصفوف توفيرا للنفقات ولضرورة تربية الطفل تربية اجتماعية ، اتعوده على النظام والتعاون والعمل المشترك شرط ان يوجه هذا التعليم توجيها سليما ٠

وتوزيع التلاميذ على الصفوف يتم في مدارسنا بعد اجتياز الطلاب الامتحانات المدرسية أو الوزارية ، فينتقل الطلبة الناجحون الى صف أعلى ٠ اما الطلبة الراسبون فيبقون في صفوفهم سنة أخرى ٠ والناجحون يتفاوتون فيما بينهم من ناحية العمر الزمني ومن ناحية الدرجات فهنالك الناجح بمعدل (٦٠٪) ٠ ونجد الطالب الذي لا تزيد درجاته في بعض الدروس عن (٥٠) درجة يجلس الى جانب طالب آخر درجته في نفس الدرس تبلغ (٩٥) درجة فيكون الطالب الاول أقرب الى الرسوب من النجاح ٠ وكل هذا يؤدي الى وجود مجموعات متباينة في مستوياتها في المواد المختلفة[١] ٠

ولمدير المدرسة الحق في توزيع الطلبة على الشعب ، بالطريقة التي ترى له حسب ظروف المدرسة ونوعية الطلبة في المدرسة ٠

وقد تلجأ بعض المدارس الى حصر الطلبة الراسبين في شعبة واحدة حيث ينظر اليهم كمتخلفين وهذا ما يؤدي الى تعقيد مشاكلهم وتثبيط هممهم واشعارهم بالضعف والقصور وان مجرد رسوب الطالب لا يسوغ اعتبارهم فئة واحدة متجانسة لان أسباب رسوبهم مختلفة ، كما ان اخفاق احدهم في ناحية لا يعني انه فاشل في جميع النواحي الاخرى ٠ وان أمثال هؤلاء الطلاب في حاجة شديدة الى مزيد من الثقة والامل والعناية ، وهذه لا تتحقق

(١) د٠ طه الحاج الياس ومحمد مصطفى : الادارة التربوية ٠ ص ٥٦ ٠

الا عن طريق وجودهم مع طلاب أسوياء في صف واحد من غير تفريق أو تمييز .

وقد فطنت وزارة التربية الى المشكلة ، فأصدرت التعليمات بهذا الخصوص ولكنها ذكرت بانه يجوز تقسيم طلاب الصف الواحد لغرض الدراسة أو مناقشة معينة الى عدد قليل من الجماعات المتجانسة لفترة محدودة من الدرس ، ثم يعودون الى استئناف بقية الدروس كجماعة واحدة[1] .

اما توزيع التلاميذ على الشعب في مدارسنا الثانوية ، فيتم بطرق مختلفة على اسس من التجانس (Homogeneous) ' العمر الزمني ، وكانت نسبتهم (٣٥ر٧٪) من مجموع المؤشرين (من المديرين) . اما بالنسبة للمديرات ، فقد كانت النسبة (١٠ر٢٪) من مجموع المؤشرات وهذه النسبة متفاوتة (متباينة) . أنظر الجدول رقم (٢١) .

وقد ارجع المديرون : أسباب توزيعهم للتلاميذ حسب « العمر الزمني » مع مراعات أطوال التلاميذ : « الى العامل الخلقي ، فقد يحدث أحيانا ان يكون طالب عمره أثنتي عشرة سنة في الصف الثاني المتوسط ، وطالب آخر عمره ستة عشرة سنة في نفس الصف ، أو أكثر فتلافيا للمشكلات الاخلاقية يقسم بعض مديري المدارس طلابهم على هذا الاساس »[2] والطريقة الاخرى في توزيع التلاميذ ، هي على أساس « الدرجات » وهي الطريقة التقليدية الشائعة في أكثر مدارسنا ، وقد جاءت بنسبة (٢٤ر٧٪) بالنسبة للمديرين ، وبنسبة (٦٧ر٢٪) بالنسبة للمديرات . وهناك بعض المديرين والمديرات من يدعي توزيعهم على أساس « القدرات » ، وجاءت هذه النسبة بمقدار (٧٪) بالنسبة للمديرين ،

---

(١) وزارة التربية : مجموعة التعليمات الخاصة بالمناهج والكتب والوسائل التعليمية والادارة المدرسية رقم (١) لسنة ١٩٦٧ وبموجب الكتاب المرقم ٤٤٧٥٥ والمؤرخ في ٢٤-٩-١٩٦٤ .

(٢) استشهاد من قول أحد مديري المدارس الثانوية « عن الاستفتاء رقم (١) » .

و (٥ر٦٪) بالنسبة للمديرات • وهناك من يقسمهم على الصفوف على أساس الطول • وهذه الطرق جميعها وان اختلفت فيما بينها ، الا انها تهدف جميعا الى التجانس بين طلبة الصف الواحد ولكل طريقة مزاياها وعيوبها •

	مديرون		مديرات	
	التكرار	النسبةالمئوية	التكرار	النسبةالمئوية
الاعمار	٤٢	٣٥ر٧٪	١١	١٠ر٢٪
الدرجات	٣١	٢٤ر٧٪	٧٢	٦٧ر٢٪
القدرات	٩	٧٪	٦	٥ر٦٪

« جدول رقم (٢١) ــ يبين كيفية توزيع الطلاب على الشعب في المدرسة الثانوية »

فتوزيع التلاميذ على أساس العمر الزمني يجمع المتفوقين والمتخلفين في شعبة واحدة • والتدريس هنا يكون مناسبا للطالب المتوسط ويلاقي صعوبة ، كل من الطالب المتفوق والطالب المتخلف • وهذا مما جعل البلاد المتقدمة تفطن الى هذه الناحية فصنفت الطلاب على أساس العمر العقلي وذلك عن طريق اختبارات الذكاء ••

اما في السؤال المرقم (٣٢) في الاستفتاء ، الذي جاء فيه : « بعد توزيعك التلاميذ على الصفوف الدراسية فهل تجري تغيير ؟

عند توزيعك		مديرون		مديرات	
التلاميذ على		تكرار	نسبةمئوية	تكرار	نسبةمئوية
الصفوف هل	نعم	١١	٩٪	ــ	ــ
تجري تغيير ؟	لا	٧٣	٦٠ر٣٪	٨١	٧٥ر٧٪

« جدول رقم (٢٢) يبين التغيرات التي يجريهـا المديرون بعد توزيع الطلبة على الصفوف (والشعب)

يتبين لنا من هذا الجدول ـ رقم (٢٢) ـ ان في مدارس البنين الثانوية (٩٪) يجرون تغيرا بتحويل الطلبة من شعبة الى أخرى عند حدوث بعض المشكلات الانضباطية • ويعزز هـذا كثرة « المشكلات السلوكية » التي جاءت في مدارس البنين وبنسبة أعلى اذا ما قورنت بمدارس البنات •

أ ـ النتائج المترتبة على هذه المشكلة :

ان النتائج المترتبة على هذه المشكلة يمكن تلخيصها بما يلي :ـ

١ ـ ان التقسيم المبني على العمر الزمني يخلق شعبة من كبار السن قد يكونون طلبة مشكلين ويصبح النظام بينهم أمرا عسيرا •

٢ ـ والتصنيف الذي يقوم على أساس من الدرجات ، أي وضع التلميذ الاول في الشعبة (أ) والثاني في الشعبة (ب) والثالث في الشعبة (جـ) حسب تسلسل الدرجات وهكذا • ان هـــذا سؤدي الى مجموعات متباينة في مستوياتها العلمية في المواد المختلفة •

ب ـ الاقتراحـــات :

لقد قدم بعض المديرين والمديرات اقتراحاتهم في هذا المجال • فمن قائل : « بتوزيعهم على أســاس « السن » ، أو توزيعهم على أســاس « الدرجات » أو « الذكاء » وقد بالغ البعض الآخر في امريكا في القول على أساس « الطول والوزن » •

وأي نظام كان ، فلم يقم دليل قاطع على ان نظاما معينا بالذات هو خير الانظمة في توزيع التلاميذ على الصفوف ، فقد ذكرنا النتائج المترتبة على كل نظام •

ولمدير المدرسة الحق في ان يوزع طلبته بالطريقة التي تراءى له حسب ظروف مدرسته ، مستخدما كل ما يملكه من المقاييس مثل : اعمار الطلاب الزمنية ودرجاتهم المدرسية ورأي المدرسين فيهم أحيانا •

٧ ـ دخول الطلبة « الفرع العلمي والادبي » الاختصاص

هذه مشكلة تواجه المدرسة الثانوية بصورة عامة ، والمدرسة الاعدادية بصورة خاصة ، وهي ناتجة عن عجز المدرسة المتوسطة سابقا عن القيام بمهمة التوجيه والارشاد • لذا فطنت وزارة التربية لهذه المشكلة ، وعمدت الى جعل مدة الدراسة الاعدادية ثلاث سنوات ، تعتبر السنة الاولى منها مرحلة دراسة عامة ، ثم يبدأ التخصص في الفرع الادبي أو العلمي في السنتين الاخيرتين •

أ ـ مظاهر المشكلة :

قد يفشل الكثير من الطلاب والطالبات عند دخولهم « الفرع العلمي » خاصة والفرع الادبي » أحيـانا • اذ ان اختيارهم فرع التخصص كان بناء على مجموع الدرجات التي حصل عليها الطالب ، أو بالنسبة للرغبة الشخصية أو لنصيحة الاصدقاء لهم ، أو بناء على رغبة الوالد أو الاسرة • بينما المفروض ان تكون أسباب اختيار فروع التخصص للتعليم الاعدادي مبنية على اسس سليمة هي :

١ ـ كالميل الى دراسة فرع التخصص •

٢ ـ والقدرة على تحصيل مواد التخصص •

٣ ـ أو فرع التخصص يجب ان يؤدي الى نوع التخصص في الدراسة العالية •

٤ ـ استنادا الى فحوص الذكاء والقدرات العقلية •

ب ـ بعض النتائج المترتبة على هذه المشكلة :

ان النتائج المترتبة على هذه المشكلة هي :

١ ـ الرسوب في الامتحان النهائي مع ضياع الوقت والجهد •

٢ ـ قد يترك بعض الطلاب والطالبات المدرسة بصورة نهائية أو لفترة من الزمن نتيجة الرسوب الذي يتعرضون له •

والطلبة يتفاوتون في الذكاء • وهذه حقيقة ينبغي لنا الا نفر من مواجهتها بيد ان اولياء الامور ، لم يتصوروا ذلك ، ولم يقتنعوا به ولا يقرون بوجوده •

ج ـ الاقتراحات : ولعلاج المشكلة نقترح ما يلي :ـ

١ ـ عدم قبول الطلاب الذين لا تؤهلهم قابلياتهم لمواصلة « التعليم النظري » فليس من شك من ان هناك عدد من الطلاب لا يسعفه ادراكه العقلي لتفهم الآداب والعلوم النظرية البحتة التي يتألف منها منهج المدرسة الثانوية « الاعدادية » في حين ان هؤلاء الطلبة في ايديهم مهارات عملية لو دربت في ناحية من النواحي لاخرجت لنا صناعا مهرة يقومون بكثير من الاعمال • ولا يرغب أكثر الطلبة من الالتحاق بالمدارس الثانوية الفنية • لانه يعلم سلفا ان السبيل الى الجامعة ، محدود وقد يكون مسدودا •

٢ ـ يجب ان يختار الطالب أو الطالبة فرع التخصص بناء على رغبته الشخصية وليس على أساس مجموع درجاته •

٣ ـ يجب ان يكون هناك لجنة توجيه تساعد الطلاب والطالبات في اختيارهم نوع الدراسة التي تتناسب مع قدراتهم وميولهم • لان عملية التوجيه ترمي الى مساعدة الطالب على اختيار فرع الدراسة التي تلائمه • لذلك فان نظام التعليم في العراق يحتاج الى احداث جهاز للتوجيه التربوي والمهني كما يجب ان تهيأ المدرسة المتوسطة والاعدادية للمساهمة في هذا العمل[١] •

---

(١) وقد أكدت الدراسة التي قام بها الدكتور محمد سيف الدين

٤ ـ عدم تحكم الاباء في مستقبل ابنائهم ، فالاب الواعي المدرك لاصول الحياة هو الذي يعمل على توجيه ابنه الى نوع التعليم والمهنة التي تبشر كل الدلائل بميله اليها ، وامكان نجاحه منها[٢] اما ان يخضع هذا التوجيه لرغبات الاب أو الام بغرض تحقيق آمال معينة ، فاننا بذلك نكون قد انكرنا على الابن حقه في الاستمتاع بنوع الحياة الذي تتفق وتكوينه .

فهمي ـ في اتجاهات الطلبة نحو الدراسات العالية في هذا المجال . وكذلك أنظر على سبيل المثال في :

د. منيرة حلمي ـ مشكلات الفتاة المراهقة وحاجاتها الارشادية ـ القاهرة ١٩٦٥ . (بحث دكتوراه) ص ١٤٤ .

(٢) د. مختار حمزة : مشكلات الاباء والابناء ، الشركة العربية للطباعة ١٩٥٩ ، القاهرة ص ٣١٨ .

١ ـ المشكلات الادارية الخاصة بالطلبة (بنون)

نوع المشكلة	المرتبة	التكرار	المرتبة	مجموع التكرارات	النسبة المئوية
١ ـ غيابات التلاميذ	١	٦١	١	٨٦	٧١٪
	٢	٢٥			
٢ ـ التأخر الصباحي	١	١٩	٢	٨١	٨٧٪
	٢	٥٨			
	٣	٤			
٣ ـ مشاكل سلوكية تتعلق بالتلاميذ	٢	٩	٣	٦٨	٥٦٪
	٣	٣٨			
	٤	٢١			
٤ ـ انتقال التلاميذ من مدرسة الى أخرى	٣	١٨	٤	٦٣	٥٢٪
	٤	٤١			
	٥	٤			
٥ ـ تقييم التلاميذ عند دخولهم الامتحانات الوزارية	٣	٢٨	٥	٤١	٣٣ر٨
	٦	١٣			
٦ ـ الازياء والاهتمام بالمظهر (الطلبة)	٦	١٦	٦	١٦	١٤٪
٧ ـ توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب	٥	٦	٧	٢٢	١٩٪
	٨	١٦			

٨ ـ دخول التلاميذ (نوع الاختصاص)	٤ ٨ ٧	٢ ٥ ٧	٨	١٤	١١ر٥٪

جدول رقم (٢٣) أعلاه يوضح المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية (فيما يخص الطلاب)

١ ـ المشكلات الادارية الخاصة بالطلبة (بنات)

نوع المشكلة	المرتبة	التكرار	المرتبة	مجموع التكرارات	النسبة المئوية
١ ـ الازياء والاهتمام بالمظهر الخارجي (الطالبات)	١ ٢	٣٤ ١٧	١	٥١	٤٨ر٦٪
٢ ـ انتقال التلاميذ من مدرسة الى أخرى	١ ٢	١١ ٣٧	٢	٤٨	٤٤ر٩٪
٣ ـ التأخر الصباحي	١ ٣ ٥	١٦ ٢٣ ٥	٣	٤٤	٤١٪
٤ ـ غيابات التلاميذ	١ ٤ ٥	٢ ٢٠ ١٨	٤	٤٠	٣٧ر٣
٥ ـ تقييم التلاميذ عند دخولهم الامتحانات الوزارية	٤ ٥	١٧ ٢١	٥	٣٩	٣٦ر٤٪

٦ ـ مشاكل سلوكية تتعلق	١	٣	٦	٢٦	٢٤٪
بالتلاميذ	٤	٢			
	٥	٨			
	٦	١٣			
٧ ـ توزيع التلاميذ على	٦	٣			
الصفوف والشعب	٨	١٣		١٦	٩ر١٤٪
٨ ـ دخول التلاميذ (فروع	٥	١			
الاختصاص)	٨	٨		٩	٤ر٨٪

جدول رقم (٢٤) يوضح المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية (فيما يخص الطالبات)

ثانيا ـ المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية الخاصة بالمدرسة والمسؤولين :

وتضم هذه المشكلات الجوانب التالية طبقا لما جاء في (الاستفتاء) المعد لهذا الغرض :

١ ـ الابنية المدرسية ومشكلة نظام الازدواج :

تعتبر بناية المدرسة عنصرا هاما ، من عناصر التربية الحديثة ، وركنا أساسيا من أركان التعليم • لما لها من أثر فعال في تربية الطلاب واعدادهم اعدادا سليما ، سواء أكانوا في غرفة الصف ، أم في مجالات العمل والنشاط المدرسي •

وتصنف الابنية المدرسية في مدارسنا الى صنفين :ـ

١ ـ الابنية الحكومية •

٢ ـ الابنية المستأجرة •

اما المدارس الحكومية فهي على العمـــوم صالحة ، ومستوفاة لأكثر الشروط الصحية رغم ان البعض منها ضيّق ، وبحاجة ماسة الى التوسـع نظرا ، لازدياد الاقبال على المدارس الثانوية في كل عام ، الامر الذي يتطلب حتما زيادة الصفوف ، كما ان البعض الآخر يحتاج الى ترميمات مستمرة .

اما المدارس المستأجرة : فهي بيوت سكنية ، استأجرت لتصبح مدارس وان لم تتوفر فيها أقل الظروف الصحية . فحوّلت مطابخها وحماماتها الى مختبرات للكيمياء والعلوم وجعلت من الاراضي المجاورة لهـــا : ساحات للالعاب يمارس فيها الطلبة ، مختلف الفعاليات التي لا تقل أهمية عـــن الفعاليات الصفية .

فبدلا من ان تصبح المدرسة محلا مشوقا يأتي اليه الطلاب بنفوس وعقول متفتحة نجدها ، قد تحولت مع الاسف الى محلات لا يرتاح بهـا الطالب بل ينتظر تحرره من جوها الكئيب ، لانهـــا تفتقر في الواقع الى الكثير من المشوقات[١] .

ولقد كان من نتائج قلة الابنية المدرسية ، ان لجأت وزارة التربية الى اتباع الدوام المزدوج ، والمقصود بالازدواج « اشتراك مدرستين أو أكثر بالدوام في بناية واحدة ، وبصورة متعاقبة » .

فأصبح الطالب يداوم ثلاث ساعات في اليوم الواحد فقط ثم يترك المدرسة الى غير رجعة . هذا مع العلم بان المدرسة الثانوية في بلادنا تمثل أفضل مجتمع يمكن ان يتعرض له الطالب ليؤثر في نمـــوه من جميع النواحي : الاجتماعية والعقلية والوجدانية والجسمية .

وجاءت مشكلة « الازدواج » في مدارس البنين « بالمرتبة الثانية »

---

(١) د. طه الحاج الياس : دراسة في نتائج امتحانات الدراسـة الاعدادية بغداد ١٩٦٥ ص ١٧ .

وبنسبة مئوية مقدارها (٦٨٫٥٪) • اما في مدارس البنات ، فقد جاءت بالمرتبة الخامسة وبنسبة مقدارها (٦٥٫٤٪) من مجموع المؤشرات (من المديرات) •

والجدول رقم (٢٤) أدناه يوضح خطورة هذه المشكلة التربوية وجسامتها ، فقد بلغت عدد المباني المدرسية (٣١٨) مبنى مقابل (٤٣٠) مدرسة ثانوية رسمية ، وترتب على هذا النقص ان صارت (١١٢) مدرسة

اللــواء	عدد المدارس	عدد المدارس في البنايات (٢)	(١)(*)	البنايات المجموع	متبرع بها	مؤجرة	أميرية
بغداد	١٣٠	٥١	٥٦	٩٠	١	٦٣	٢٦
الموصل	٤٧	١٦	٢٧	٤٣	٢	٢٣	١٨
أربيل	١٤	١٠	٤	١٢	—	١	١١
كركوك	٢٠	١٣	٦	٨	٢	١	٥
السليمانية	١١	١	٩	١١	—	٦	٥
ديالى	٢٧	١٥	١٢	١٢	١	٣	٨
الرمادي	٢١	٨	١٣	١٣	—	٥	٨
الكوت	٢٠	١٠	١٠	١٣	—	٥	٨
الحلة	٢٥	١٣	٨	٢٠	٣	٣	١٤
كربلاء	١٩	١٤	٥	١٠	—	١	٩
الديوانية	٢٧	١٦	٩	٢٥	١	٥	١٩

(*) يضمنها بعض المدارس الابتدائية •

(١) مدرسة واحدة في كل بناية •

(٢) مدرستان أو أكثر في بناية واحدة • بالاضافة الى مشاركة بعض المدارس الثانوية الاهلية (كمدارس النقابة) •

الناصرية	٢٠	١٢	٤	١٦	–	٢	١٤
العمارة	١٨	١٠	٦	١٦	١	٦	٩
البصرة	٣١	١٦	١٣	٢٦	١	١١	١٧
المجموع	٤٣٠	٢٠٥	١٨٢	٣١٨	١٢	١٣٥	١٧١[1]

جدول رقم (٢٤) احصاءات بنايات المدارس حسب اللواء

ثانوية تشغل اثنتين أو ثلاث منها ـ أو أكثر ـ « مبنى واحدا » وفي وجبات متتالية من اليوم الواحد • ولم يتحسن هذا الوضع في السنوات المتتالية بسبب زيادة الاقبال على التعليم الثانوي وترينا الاحصائية الاخيرة لسنة ٦٧/٦٦ مدى حاجة العراق الى البنايات المدرسية ، والواقع ان المشكلة الحالية مشكلة (نقص كمي) ، ولهذا فبناء المدارس ضرورة ملحة ، وقد أخذت وزارة التربية على عاتقها أمر تنفيذ هذه الضرورة وذلك بالخطة الخمسية ابتداء من سنة ١٩٦٧/٦٦ • والجدول الاحصائي رقم (٢٥) يوضح الحاجة الى أبنية المدارس الثانوية في العراق خلال العشر سنوات القادمة •

الالويـــة	المدارس الثانوية
بغـــداد	٤٤٠
الموصـــل	١٣٦
أربيـــل	٤٠
كركـــوك	٨٠
السـليمانية	٢٨
ديـــالى	٨٨

(١) وزارة التربية (الاحصاء التربوي ـ التقرير السنوي بغداد لعام ٩٦٥/٩٦٤ ، مطبعة الحكومة بغداد ، ص ٨٧ •

الرمـــادي	٤٨
الكـــوت	٤٤
الحلـــة	٦٤
كـــربلاء	٥٢
الديوانيـــة	٧٦
الناصـــرية	٣٦
العمـــارة	٤٠
البصـــرة	٩٦
المجموع	١٢٦٨[١]

ان هذا العدد من الابنية المدرسية يمثل حاجة وزارة التربية لاجل فك نظام الازدواج في المدارس الثانوية الرسمية • وكذلك للاستغناء عن ايجار الدور لاجل جعلها مدارس وكذلك في سد حاجـــة الوزارة من الابنية المدرسية نتيجة للتوسع الطبيعي في زيادة اعداد الطلاب خـــلال السنوات العشر القادمة[١] •

أ ـ النتائج المترتبة على هذه المشكلة :

ان النتائج المترتبة على هذه المشكلة تتلخص فيما يلي :ـ

١ ـ ان تعلم الطالب في مدرسة غـــير صحية يضاعف اجهاده الدراسي ويضعف صـــحته ويضيع من وقته ووقت المدرس في آن واحد ، بالاضافة الى الاموال التي تنفقها الدولة على مدرسته •

٢ ـ ان انتظار طلاب وطالبات الوجبة الثانية ، انتهاء دوام المدرسة الاولى ، في الشوارع وأمام بناية المدرسة يعرض الطلبة الى كثير من المشكلات الادارية •

(١) أنظر التقرير السنوي : الاحصاء التربوي ، وزارة التربيـــة لسنة ١٩٦٦ ـ ١٩٦٧ (مطبوع بالالة الطابعة) •

٣ ـ انعدام النشاط المدرسي والفعاليات اللاصفية وكثيرا ما تتعثر مجالس الآباء والمدرسين في هذه المدارس في عملها ٠

٤ ـ ومن البديهي ان دوام مدرستين أو ثلاث في بناية واحدة يحتم على الطلبة المجيء اليها من مسافات بعيدة ٠

٥ ـ يعرض الدوام المزدوج بقاء الطلاب خارج المدرسة ، والى كثرة اوقات الفراغ بصورة غير طبيعية ، وهذا مما يفسد الهدف الذي تسعى الى تحقيقه المدرسة الثانوية ٠ وهناك الكثير من المشكلات التي تترتب على الدوام المزدوج منها : سوء التفاهم بين الفراشين والمستخدمين العائدين لهذه المدارس المزدوجة في البناية الواحدة بسبب تنظيف المدرسة او ترتيب المقاعد ، وقد تنتقل هذه المشاكل الى المديرات والمديرين في هذه المدارس ٠

ب ـ أسباب الازدواج :

ان أسباب الازدواج كثيرة ويمكن ان نجملها بما يلي :ـ

١ ـ ان ازدياد الاقبال على المدارس الثانوية ازديادا كبيرا لم يمكن مديريات تربية الالوية من اعداد الابنية الكافية التي تناسب ، وهذا التوسع في التعليم الثانوي ٠

٢ ـ قلة الامكانيات المالية والمبالغ المرصدة من قبل المسؤولين لاستئجار الابنية للمداس الثانوية ، لذلك عمد المسؤولون الى الاستفادة من الابنية المتوفرة لديهم ٠

٣ ـ قلة عدد المدرسين في المدارس الثانوية يشجع المسؤولين على جعل المدارس مزدوجة لسد شواغر الملاك ٠

٤ ـ ان الدوام المزدوج يوفر استعمال الاثاث ووسائل الايضاح ومحتويات

المدرسة للمدرسة الاخرى التي تزدوج معها .

جـ ـ الاقتراحات والتوصيات للمشكلة :

نقترح حلا للمشكلة ما يأتي :ـ

١ ـ ان مشكلة الازدواج لن تحل حلا جذريا ، اذا توفرت البنايات المدرسية الكافية ، لذا لا مفر من معاونة الموسرين من الاهلين وبعض الجهات الحكومية في هذا السبيل .

٢ ـ تجنب فتح المدارس المزدوجة الجديدة على قدر الامكان وان الحد من قيام هذه المدارس هو بحد ذاته اجراء فعال .. قد يؤدي بمرور الزمن الى معالجة المشكلة القائمة .

٣ ـ على المسؤولين الافادة من الدوام المزدوج بصورة مؤقتة حتى يتم اعداد البناية ، او لاكمال نقص الاثاث او الملاك . ويجب ان يجد المسؤولون لازالته باي شكل من الاشكال ، وبقدر ما تسمح به الامكانيات اللازمة .

٤ ـ زيادة الاعتمادات المخصصة للمباني المدرسية الجديدة ، على ان يراعى عند وضع الميزانية ، ظروف كل لواء من حيث حاجته الى المنشآت الجديدة ومدى تخلفه عن بقية الالوية .

٥ ـ قيام الالوية باعمال الترميم للابنية المدرسية حسب الاسبقية التي تحددها مديريات التربية والتعليم . وعدم استخدام الاموال المقررة للاصلاح والصيانة في بناء فصول جديدة . الامر يسبب الخلل الخطير في المرافق والمباني المتصدعة .

٦ ـ بالنسبة لضخامة الاموال المطلوبة للمباني المدرسية يتحتم ان تسهم الهيئات الشعبية : من جمعيات تعاونية ، ومجالس الاباء والمؤسسات

والشركات والمصانع في الدولة لبناء المدارس لابناء موظفيها وعمالها واهل الحي التي تسكنه ، ويقترح تخصيص جزء من النسبة المخصصة للخدمات من ارباح المؤسسات لاقامة المباني المدرسية .

٧ ـ الاستفادة من قانون « الاقراض » للمباني المدرسية ، وبالامكان الاستفادة من قروض المصرف العقاري ، ووفق الاسس التي يتم بموجبها تسليف الهيئات والافراد في بناء الدور لهم .

٨ ـ مساعدة الوزارات الاخرى في توفير المباني اللازمة كوزارة الاوقاف والشؤون الاجتماعية ، والهيئات العامة ، مثل مصلحة السكك والموانيء ، وغيرها .

نقص الاماكن في الابنية والوسائل والادوات :

تفتقر كثير من المدارس الثانوية الرسمية الى الاماكن الخاصة بالمختبرات والاجهزة او نقص في الادوات والوسائل التعليمية ، بالاضافة الى نقص الاثاث واللوازم المدرسية . اذ ان بعض مدارسنا الثانوية قد ورثت انواعا مختلفة من الاثاث والادوات المدرسية البالية . وقد اصبح الكثير منها غير صالح للاستعمال ، بالاضافة الى عدم صلاحيته لطلاب المرحلة الثانية .

والجدير ان نبين ان هذا الافتقار والعجز في كفاية المباني المدرسية والتجهيزات والمختبرات والادوات له « مغزاه الخطير في اتجاهات النمو في المدارس الثانوية ، اذ انه اضطر كثيرا من المدارس الى توجيه الطلاب نحو شعب الاداب بدلا من شعب العلوم ، وهي الشعب التي تزداد حاجة البلاد الى خريجها عاما بعد عام .

ومن المتوقع ان يستمر هذا الاتجاه في المستقبل ما لم تحدث جهودا جبارة كبيرة مقصودة لاستيفاء المدارس من المختبرات والتجهيزات

العلمية »[1] .

أ ـ النتائج المترتبة على هذه المشكلة :

ان النتائج المترتبة على هذه المشكلة هي :ـ

١ ـ تعذر الحركة داخل الصف لحشد المقاعد في هذه الغرف الضيقة .

٢ ـ عدم توفر الجلسة الصحية المريحة للكتابة او القراءة او الاستماع .

٣ ـ عدم استعمال المختبرات ، لعدم توفر الامكنة رغم ما لهذه الوسائل والمختبرات من اهمية علمية وتربوية ، فهي تبرز المعاني والافكار وتقربها الى الذهن فلا تستطع المدرسة الثانوية ان تحقق اهدافها وتؤدى رسالتها والحالة هذه ، فالصفوف مزدحمة ، والناحية الصحية مهملة ، والاثاث ليست بكافية وغير مناسبة . وتعذر وجود الامكنة للمختبرات . وقد جاء في الاستفتاء ان (٦٦٫٩٪) من مجموع المشتركين في الاستفتاء ، لا تتوفر لديهم الامكنة للمختبرات هذا في مدارس البنين . اما في مدارس البنات فان (٤٣٫٩٪) من مجموع المؤشرات من المديرات في مدارس البنات ، لا تتوفر لديهم الامكنة للمختبرات، وهناك نواقص أخرى كعدم وجود قاعة للاجتماع . وغرفة للمكتبة، وساحة للعب وغيرها من مجالات النشاط الاجتماعي والفعاليات اللاصفية . كما يظهر من الجدول رقم (٢٦) :

نواقص المدرسة	مديرون		مديرات	
	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪
١ ـ الامكنة للمختبرات	٨١	٦٦٫٩٪	٤٧	٤٣٫٩٪
نواقص اخرى ـ قاعة للاجتماع غرفة للمكتبة .... الخ	٢٦	٢١٪	٢٦	٢٤٪

(١) د. محمد احمد الغنام و د. محمد سيف الدين فهمي : مستقبل التعليم الثانوي في العراق ، مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٦٦ ، ص٥٦ .

ومن خلال زيارتنا لهذه المدارس الثانوية ، ومن نتائج الاستفتاء الذي اجريناه ، اتضح لنا فقر هذه المدارس الى الاجهزة والادوات الخاصة لتدريس العلوم والفيزياء والنبات والحيوان وحتى الكيمياء التي يتطلب من خلالها ان يقوم الطالب بالتجارب بنفسه وبمساعدة المدرس • هذا بالاضافة الى ان الهدف من تدريس العلوم لم يكن مجرد تزويدهم بالمعلومات فحسب بل تعويدهم على الاستنتاج عن طريق اكتشافه للحقائق العلمية ، ودقـــة الملاحظة وتدريبهم على طريقة التفكير العلمي •

لكن الطريقة التقليدية الشائعة في مدارسنا ، في تدريس هذه المواد هي طريقة الحفظ والاستظهار • وهي بعيـدة كل البعد عن الهدف التربوي المنشود وكذا الحال في الفروع الادبية اذ قلما يستعمل المدرس او المدرسة ، الخارطة في درس التاريخ أو الجغرافية ، وهذا مما يؤسف له حقا ان يكون تعليمنا نظريا بهذا الشكل المزرى •

٢ ـ مشكلة عدم تعاون أولياء أمور الطلبة مع ادارة المدرسة :

مما لا مراء فيه ان مهمة المدرسة : هي مرحلة متممة لمهمة البيت ، وعليه فمن الضرورى ان يتعاون اولياء امور الطلبة مع ادارة المدرســة في تربية ابنائهم لكي يقف كل من المدير والمدرس على المؤثرات البيتية التي تلعب دورها في سلوك الطالب ، وما يشتمل عليه البيت من مشجعات ومثبطات، كمعاملة الوالد لابنه ، أو فقر الحالة الاقتصادية للعائلة • وما تأسيس جمعيات الاباء والمدرسين الا لتحقيق هذا الهدف وهو تعاون البيت مع المدرسـة ، وايجاد الانسجام التام بينهما فيما يخص تربية الابناء •

وان اول العلاقات التي تنشأ بين المنزل والمدرسة هي عن طريق تنظيم مجالس الاباء والامهات وان هذه العلاقات مفيدة حيث يقف كل من البيت والمدرسة على ما يبديه الاخر من ملاحظات بالنسبة للطالب ، فيرسم كل من

ولي امر الطالب والمدرسة الصورة الصحيحة ، لحالة الطالب ، وهذه تساعد بدورها على نمو الطالب نموا مطردا في حدود مواهبه وامكانياته بالاضافة الى انها تساعد على تدارك اي انحراف او تقصير في سلوك الطالب والذي يلحظه البيت او المدرسة في وقت مبكر قبل استفحال الامر ، وتحوله الى مشكلة قد يستعصي حلها .

ويشير الجدول رقم (٣٧) الى ان هذه المشكلة جاءت بالمرتبة الرابعة وبتكرار مقداره (٦٣ر٦٪) من عدد المؤشرين ، اما في مدارس البنات فقد جاءت بالمرتبة العاشرة وبتكرار مقداره (٤٠ر٨٪) من مجموع المؤشرات (من المديرات) .

وفي السؤال رقم (٣٣) الوارد في الاستفتاء حول : علاقة ادارة المدرسة باولياء امور الطلبة .. حيث يظهر لنا من الجدول رقم (٢٧) ما يلي :ـ

	مديرون		مديرات	
	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪
١ ـ راضين	٢٣	١٩٪	٢٩	٢٧٪
٢ ـ غير راضين	١٥	١٢ر٣٪	٣٧	٣٤ر٥٪
٣ ـ غير مهتمين	٧٦	٦٢ر٧٪	٢٧	٢٥ر٣٪
٤ ـ لا ادرى	٧	٥ر٩٪	٤	٣ر٩٪

« جدول يبين مدى استجابة أولياء أمور الطلبة تجاه تقديرات المدرسة لنتائج امتحانات أبنائهم » .

يبدو ان (٦٢ر٧) من مجموع المؤشرين من المديرين قالوا « ان اولياء امور الطلبة غير مهتمين تجاه تقديرات المدرسة لنتائج ابنائهم » . اما في مدارس البنات فقد كانت نسبة المديرات (المؤشرات) هي (٢٥ر٣٪) رغم

قلة اهتمام اولياء امور الطلبة بنتائج بناتهم • وعندما استفسرنا « في الاستفتاء » على مدى تعاون مجالس الاباء والامهات مع ادارة المدرسة الثانوية ، ظهر لنا من الجدول رقم (٣٦) « ان (٨٨٫٤٪) من مجموع المؤشرين (من المديرين) يذكرون : ان مجالس الاباء والمعلمين لم تتعاون مع ادارات المدارس كما كان منتظرا • اما بالنسبة لمديرات المدارس فان (٨١٫٣٪) من مجموع (المؤشرات) من المديرات اشرن على عدم تعاون مجالس الامهات مع ادارة المدرسة :

أ ـ ويعتقد بعض المديرين والمديرات : ان الاسباب في عدم التعاون يمكن ان تعزى الى الاسباب الآتية ، والتي تظهر من الجدول رقم (٢٨) •

الاسباب	مديرون		مديرات	
	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪
١ ـ ازدواج المدرسة	٧١	٥٨٫٦	٤١	٣٨٫٣
٢ ـ الهدف ، جمع التبرعات	٣٥	٢٨٫٩	٤٦	٤٢٫٩
٣ ـ الجهل والفقر	٣٠	٢٤٫٨	٢٠	١٨٫٧

« جدول رقم (٢٨) اعلاه ـ يبين اسباب عدم تعاون مجالس الاباء وعدم نجاحها في العراق » •

ومما يدعم هذا الرأى ويؤيده ، هو انه عند مقابلتنا لبعض مديرى ومديرات المدارس الثانوية والبحث معهم عن اسباب عدم نجاح مجالس الاباء والمدرسين في العراق ، ظهر لنا ان هذه المدارس لا تعنى باستدعاء اولياء امور الطلبة ، وانه قلما يزور اهالي الطلبة المدرسة • وقد عزى الكثير من المديرات والمديرون ان من اسباب عدم تشكيل هذه المجالس في مدارسهم

الى عدم وجود قاعة في المدرسة ، او الى الدوام المزدوج او الى جعل اولياء امور الطلبة ونفرهم •

ورغم ان المسؤولية الكبيرة تقع على عاتق اولياء امور الطلبة ولكن هذا لا يمنع من ان تحاول ادارات هذه المدارس مرة اخرى من توثيق الصله بين المدرسة وبين أولياء أمور الطلبـة حتى تكسب ثقتهم ومعاونتهم في تربيـة ابنائهم ، ولكي تسهل على المدرسة اداء مهمتها بما يحقق الاهداف التربوية التي تصبو الى تحقيقها •

ب- بعض الاقتراحات والتوصيات :

١ - ان تشجع المدرسة اولياء امور الطلبة على زيارتها ، لتطلعهم على كل ما يهمهم ان يعرفون عن حالة اولادهم وفي وسعها ان تتيح لهم فرصة زيارة الصفوف •

٢ - على مدير المدرسة ان يتصل باولياء الامور ويطلعهم على نظام المدرسة وما يبذله من جهد لخير ابنائهم ويستعين بهم عند الحاجـة للنهوض بعمله • ولعل خير وسيلة لتحقيق هـــذا الغرض هو ، مجلس الاباء والمدرسين ، وقد ارسلت وزارة التربية تعميما على منتسبيها تدعوهم الى ذلك• فعن طريق هذا المجلس سيتم التعاون بين المدرســة والاباء ويتحقق بصورة سليمة ، ويمكن الاستفادة من مجلس الاباء في حل بعض المشكلات الخاصــة بالطلاب او بالمدرسة كمشــكلة النقص في الابنية والمعدات والاثاث والتجهيزات وغيرها •

٣ - كثرة الاعمال الكتابية اليومية

لقد تطرقنا في الفصول السابقة ، الى وظيفة مدير المدرسة الثانويـــة وواجباته وكيف تطورت وظيفة المدير من جانبها الاداري • وكيف تركز

الاهتمام في ادارة المدرسة بدلا من الاهتمام بتصـــريف امور المدرســة ، والنهوض بها ، كتقوية الصـلة بين المدرسة والمجتمع والاهتمـــام بالطالب وتحسين طرق التدريس ، ورفع مستوى التعليم وتنقيح المناهج وتطويرها ، والاشراف الفني في المدرسة .

ولا يزال اكثر المديرين يخصصون الجانب الاكبر من وقتهم للاعمال الكتابية الروتينية ذات الصلة بالناحية الاداريـــة ، بينما هم يهملون اعمالا اخرى اكثر خطورة ويحتم الواجب على مدير المدرسة ان يشرف بنفسه على جميع الاعمال سواء أكانت كتابية او غير كتابية . واطلاع جميع الموظفين في المدرسة على ما يرد للمدرسة من المنشورات والتعليمات التي تصدرها الوزارة تباعا ومراعاة اطلاع ما يستجد في الخدمة بالمدرسة على المنشورات التي تتصل باختصاصه مما يكون قد صدر قبل تعينه والعمل على تطبيق هذه المنشورات والتعليمات ومتابعتها ، وهو مسؤول بصورة غير مباشرة عن تنفيذها وفي كتابة التقارير الى مديرية التربية : حول بناية المدرســـة والمكتبة واحتياجاتهـــا واحتياجات مختبرات المدرسة ومعاملتها ، وعن الملاك من حيث قوته وضعفه وشواغره (ان حصل) ومقترحاته حوله[1] .

وقد نص « نظام المدارس الثانوية » على ضرورة الاهتمام بجميع هذه الاعمال المدرسية والاشراف عليها . وقد جاء في تعليمات وزارة التربية[*] ما يؤكد ذلك نقتطف منها ما يأتي :ـ

١ ـ دراسة المنهج المقرر والاشراف على تنفيذ ما يتصـل به من نشـــاط وفعاليات .

---

(١) مديرية الشؤون الفنية العامـــة : المناهج والكتب : التعليمات الخاصة باعمال الهيئات التعليمية في المدارس المتوسطة والثانوية بكتابهـا المرقم ٣٨٤٤١ والمؤرخ في ١٩٦٦/٩/٢٦ .

(*) المصدر نفسه .

٢ ـ الاشراف على المدرسين في الصفوف الدراسية ، وعلى قيامهم باعطاء الواجبات وتصحيحها •

٣ ـ الالمام بالتطورات التربوية الحديثة وبالاتجاهات الجديدة في التعليم الثانوي •

ومما لا شك فيه ان وظيفة مدير المدرسة تتطلب منه ، ان تكون لديه المعلومات الواسعة عن مهنته ، وعن طبيعة الثقافة بوجه عام • اذ لا يمكن ان يؤدى واجباته المتعددة ، ومسؤولياته الكثيرة بنجاح ما لم يكن على درجة كبيرة من الكفاية في تطبيق المبادىء التربوية الاساسية ، وهـذا يتطلب ولا شك ، الاعداد الكافي في الجامعة والنمو المستمر اثناء الخدمة • والبحث والالمام باحدث النظريات التربوية •

وقد جاءت هذه المشكلة بالمرتبة السادسة بالنسبة لمدارس البنين وبنسبة مقدارها (٥٤و٦٪) من مجموع المؤشرين • اما في مدارس البنات فقد جاءت بالمرتبة الرابعة وبتكرار مقداره (٧٣٫٩٪) من عدد المؤشرات من مديرات المدارس الثانوية للبنات ، مما يدل على انها من المشكلات الهامة التي يجابهها المديرون والمديرات في المدارس الثانوية •

أ ـ اسباب هذه المشكلة :

ان اسباب بروز هذه المشكلة يمكن ان تلخص بما يلي :ـ

١ ـ لا تتوفر في المدارس الثانوية ـ الاجهزة الادارية والكتابية الكافيـة لمساعدة المدير في هذا المجال لكي يتفرغ للشؤون الادارية الاخرى •

٢ ـ وهناك اسباب ترجع الى المدير نفسه ، وهي اهتمامه بهـذا النوع من الاعمال الكتابية الروتينية على حساب الاعمال الاخرى • ومن النتائج المترتبة على هـذه المشكلة ، ان الاعمـال الكتابيـة تشغل المديرين والمديرات عن تأدية بعض واجباتهم الادارية والفنية وتتجلى هـذه

المشـــكلة ، كما ذكرنا في المدارس الكبيرة ، اكثر منها في المدارس الصغيرة • ففي المدارس التي يزيد عدد طلابها عن الـ (٣٠٠) طالب او طالبة تتزايد الواجبات الاضافية والمشكلات التي تقع على المدير لحلها• فيبدأ المدير والحالة هذه في البحث عمن يساعده في الاعمال الكتابية وبذلك فقد عين الكتاب والمحاسبون والسكرتاريون لمساعدة المدير في الاعمال الكتابية الروتينية ، كذلك المعاونين والمدرسين الاوائل ممن يقوى على مساعدة المدير في الاعمال الادارية والفنية • الا ان هـذا العدد من المساعدين لا يزال غير كاف ، فقد ظهر من نتائج الاستفتاء ان هناك تقصيرا وعجزا في هذا الجهاز •

ب ـ بعض الاقتراحات والتوصيات :

١ ـ ان توفير الاجهزة الادارية والكتابية الكافية كثيرا ما تساعد المدير على القيام بدوره الطبيعي في مجال التعليم ، والمقصود بهذا هو ان يكون للمدير ـ وكيل ـ في المدرسة(*) التي يزيد عدد طلابها عن (٥٠٠) طالب وعدد مناسب من المعاونين وكتبة ومحاسبين •

٢ ـ ان يكون هناك اخصائي في الارشاد النفسي وفي شؤون الامتحانات لكل (٢٥٠) الى (٣٠٠) وقد يتعين خريجات الخدمة الاجتماعية في بعض المدارس الثانوية للغرض نفسه • وبهذه المقترحات يمكن التخفيف من حدة المشكلة الى حد ما •

٤ ـ الكتب المدرسية ونسبة الطلاب المعفوين من شرائها

كانت الكتب المدرسية تباع في المكتبات الاهلية ، ثم حصـــرت وزارة التربية والتعليم بيع الكتب المقررة بيدها خشية التلاعب بالاسعار عن طريق

(*) عملا بما هو معمول حسب النظام والتعليمات في كل من الجمهورية العربية المتحدة وسوريا ولبنان •

بيعها من قبل اصحاب المكتبات • فأخذت مديريات التربية على عاتقها بتوزيع هذه الكتب على المدارس • وتقوم ادارة المدرسة بدورها بتوزيع الكتب على الطلاب بعد استلام أثمانها منهم ، بأستثناء الطلبة الفقراء منهم ، أو الذين يشملهم الاعفاء من دفع اثمان الكتب والذين تبلغ نسبتهم (٤٠٪) من مجموع طلاب المدرسة الواحدة •

وقد ظهر لنا نتيجة للاستفتاء : « ان بعض المديرين يعانون من مشكلة بيع الكتب ونسبة الاعفاء ، وتتجلى مشكلة الاعفاء من دفع ثمن الكتب في المدارس الكائنة في الاحياء الفقيرة ، فان نسبة الاعفاء الرسمية هي (٤٠٪) كما ذكرنا ، وتكاد تكون نسبة الفقراء في بعض المدارس كبيرة، الى ما يقارب ضعف نسبة الاعفاء المقررة •

اما مشكلة بيع الكتب : فيعاني منها الجهاز الاداري في مدارسنا الثانوية ــ وبصورة خاصة محاسب ومعاون المدرسة ــ وحتى المدير في اكثر الاحايين وقد يحدث احيانا تلكؤ الطلبة المتمكنين من شراء او دفع اثمان الكتب المدرسية المقررة • وقد يحدث كذلك « ان يتأخر ايصال الكتب الى هذه المدارس ، الذي سيؤثر على سير الدرس والى ضعف المستوى العلمي للطلاب والى اخلال النظام في المدرسة احيانا » •

أ ــ اما اسبابها فتعزى الى الامور التالية :ــ

١ ــ قد يتساهل بعض المديرين في طلب الكتب المدرسية ، قبل اليوم الاول من العام الدراسي الذي يؤدى الى تأخر وصولها الى مدارسهم •

٢ ــ قد لا يطلب المديرون عددا احتياطيا من الكتب المدرسية الذي يسبب نقصا في عدد الكتب المطلوبة والتي لا تفيء بحاجة الطلبة •

٣ ــ عدم استقرار وتغير المناهج الدراسية وتبديلها •

ب ـ وتلافيا لهذه المشكلة نقترح ما يلي :ـ

١ ـ يفضل توزيع الكتب ـ مجانا ـ على الطلبة قدر الامكان ، أسوة بالمدارس الابتدائية .

٢ ـ اعارة الكتب للطالب لمدة سنة ، حيث تسترجع الى المدرسة في نهاية العام ، الا في حالات الضياع او اتلاف هذه الكتب ، ففي هذه الحالة لا يلزم الطلاب باعادتها .

٣ ـ ان تتخذ الوسائل التي تكفل بيع الكتب بسعر الكلفة .

٤ ـ تأجير هذه الكتب او ان يلزم الطلاب بدفع غرامة مالية في حالة اساءة استخدامها من قبلهم ، او لفقدهم اياها .

٥ ـ ان تكون الكتب المدرسية معدة للتوزيع على التلاميذ منذ اليوم الاول من العام الدراسي حتى بالنسبة للاماكن النائية من مراكز الالوية .

٦ ـ ان تتخذ الوسائل الكفيلة بتسهيل عملية تسلم الكتب وبيعها .

٧ ـ ان يتم التعاون بين المدارس الواقعة في الاحياء الغنية اقتصاديا مع تلك المدارس التي تقع في الاحياء الفقيرة اقتصاديا ، من حيث نسبة الاعفاء من اثمان الكتب المدرسية .

٥ـ مشكلة عدم توفر الامكانيات المالية

لابد لكل مدرسة ان تتوافر فيها الامكانيات المالية ، التي تعينها على اداء رسالتها ، وتيسر لها القيام ببرامجها التربوية على النحو ، الذي تتطلبه الاتجاهات التربوية الحديثة . والمدارس القليلة الامكانيات تبدد الكثير من قوانا البشرية ، فقد يقال : ان المدير او المدرس المبتكر يستطيع ان يؤدي عمله بأقل الامكانيات ورغم ان هذا القول صحيح الى حد ما ، الا انه الى جانب ذلك ، يجدر بنا ان نتذكر اننا نهدف الى ان تقوم المدرسة بوظيفتها

نحو ابنائها ونحو المجتمع المحلي ، وكذا الحال فان مدارسنا يجب ان تعمل من اجل الراشدين في المجتمع ايضا .

وهذه الخدمات التي تقدمها المدرسة لا تؤدى وظيفتها على اكمل وجه دون توافر هذه الامكانيات على نحو مقبول .

والجدير بالذكر ان الدراسات والابحاث العلمية كشفت لنا كذلك عن ارتباط وثيق بين جودة التعليم والانفاق عليه ، ممثلا في ـ مدى كفاية المدرسة ماليا والانفاق عليه ممثلا في تكلفة التلميذ الواحد ، وان زيادة حظ التلميذ من هذه النفقات والمصروفات ، ممثلة في رواتب المدرسين ، وثمن تجهيزات وتكاليف مباني وصيانة واستهلاكات مدرسية والى غير ذلك مما تحتاجه المدرسة[1] .

مظاهر المشكلة :

كثيرا ما نسمع بشكوى المديرين والمديرات من قلة الامكانيات المالية في مدارسهم . ولقد جاءت هـذه المشكلة (بالمرتبة الثانية) بالنسبة لمدارس البنات ، وبنسبة مقدارها (٧٨ر٦٪) . امـا في مدارس البنين ، فقد جاءت (بالمرتبة التاسعة) وبنسبة مقدارها (٤٣ر٨٪) ، ان كل هذا يجعلنا نتحسس بوجود هذهالمشكلة بلوبخطورتها أيضا، ومما يؤيد ذلكهوقول: « لمديرين، بان المخصصات الشهرية التي خصصتها مديريات التربية ، لكل صف من صفوف المدرسة لا تتجاوز الـ (١٠٠) فلس شهريا .

فالمدرسة التي تضم خمسة عشر صفا ، لا تزيد مخصصاتها النثرية لكل شهر عن الدينار والنصـف ، واذن فمجالات الصرف في المدارس الثاوية ضيقة جدا ، تثير التساؤل بل والعجب .

---

(١) د. محمد احمد الغنام و د. محمد سيف الدين فهمي : مستقبل التعليم الثانوي في العراق ، ص٥٦ .

وقد جاء في الاستفتاء شكوى احدى المديرات من ناحية صيانة المدرسة تمثلا : « اذا ما اضطرت المديرة اصلاح المرافق الصحية مثلا ، فلا تصرف المبالغ الا بعد سلسلة من المعاملات الروتينية البغيضة » • هذا مع العلم ان مجالات الصرف في المدرسة الثانوية ، واسعة جدا كشراء الطباشير الملون ، وستائر النوافذ ، والمصابيح الكهربائية وغير ذلك •

وحلا لهذه المشكلة الملحة نقترح ما يلي :ـ

لا شك ان تنظيم النواحي المالية في المدرسة ، سيحل بدوره الى حد ليس بالقليل مشكلة الامكانيات ، بحيث تتمكن المدرسة ، ان توفر امكانياتها بصورة أفضل وايدرسة حين تتعاون مع غيرها من المدارس فتبادل واياها الامكانيات سيساعدها ذلك على التغلب على كثير من مشكلاتها بهذا الصدد ، وعليه فاننا نوصي بما يلي :ـ

١ ـ ان تخصص مديريات التربية اعتمادا ماليا مناسبا ، لتوفير الامكانيات المالية للمدارس الثانوية •

٢ ـ اتاحة الفرص المتكافئة امام جميع المدارس للانتفاع بكافة الامكانيات ، وعدم التمييز بينها •

٣ ـ تشجيع التعاون بين المدارس المختلفة ، وتشجيع تبادل المواد والادوات الفائضة عن الحاجة بينها •

٦ ـ (عدم توزيع الفراشين والمستخدمين على المدارس الثانوية) بصورة عادلة

من الصعوبات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية ، هي قلة الفراشين (المستخدمين) فيها ، او كون هؤلاء الفراشين عاجزين عن العمل ، او كسالى متبلدين أو من كبار السن • وقد جاءت هذه المشكلة في الاستفتاء في المرتبة الثالثة عشرة في مدارس البنات وبتكرار نسبته المئوية (٣٥٫٥٪)

بالنسبة للمديرات •

اما في مدارس البنين فقد جاءت بالمرتبة الرابعة عشرة من بين المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية ، وبتكرار مقداره (٢٨٫٨٪) من مجموع المؤشرين (من المديرين) والذي يضاعف من حدة هذه المشكلة ـ هـو ازدواج المدارس ودوام مدرستين او اكثر في بناية واحدة • ويترتب على هذا عدم نظافة المدرسة وترتيب رحلاتها من قبل فراشي المدرستين • واحيانا تصل هذه المشكلات الى ادارات المدرستين ولتخفيف وطأة هذه المشكلة نقترح ما يلي :ـ

١ ـ ان يتم تعيين الفراشين من قبل المسؤولين في المدارس الثانوية ، بما يتناسب وعدد الطلاب من جهة ، وسعة المدرسة(*) ، وما يلقى عليهم من واجبات من جهة اخرى •

٢ ـ نقل العدد الزائد من الفراشين الى مدارس اخرى هي بأمس الحاجة الى خدماتهم •

٣ ـ ان يؤخذ بنظر الاعتبار رأى مديرى المدارس في تعيين الفراشين ولا يفرضوا عليهم فرضا ضمانا لحسن انتقائهم •

٤ ـ عدم تعيين الفراشين المسنين لانهم سيكونون عاجزين عن العمل بعد فترة قصيرة من الخدمة ، وهذا مما يجعلهم عالة على مدارسهم في المستقبل القريب •

٧ ـ مشكلة تعاون مديرية تربية اللواء مع ادارة المدرسة

لكي تؤدى المدرسة الثانوية رسالتها التعليمية والتربوية خيرا اداء يجب ان تقوم العلاقة بينها وبين مديرية تربية اللواء على التعاون والتفاهم ،

(*) يفضل ان يكون عدد فراشي كل مدرسة بنسبة فراش واحد لكل (١٠٠) طالب •

اذ ان مديرية التربية هي الواسطة بين ادارة المدرسة ووزارة التربية ، وهي المسؤولة عن تعيينات المدرسين والمعاونين والمستخدمين ، وهي التي تزود المدرسة بالكتب المدرسية والرواتب والاجازات وتحقيق الخدمات الصحية •

ويتم اتصال المدرسة الثانوية ـ بوزارة التربية ـ عن طريق هذه المديريات ، ومن المعلوم ان وزارة التربية ، هي التي ترسم الخطوط العامة لسياسة التعليم وتصدر النظم والتعليمات وترسم المناهج الدراسية ، وتعد الكتب المدرسية وتبحث مشكلات المدرسة ، وتضع الحلول المناسبة لها •

أ ـ مظاهر المشكلة :

يشكو الكثير من المديرين والمديرات من عدم تعاون مديريات التربية معهم من : ناحية نقل المدرسين والتعيين ، واختيار المعاونين ، وقد جاءت هذه المشكلة بالنسبة لمدارس البنين ، بالمرتبة السادسة عشرة ، وبنسبة مقدارها (٢٣ر٩٪) اما في مدارس البنات فقد كانت بالمرتبة التاسعة عشرة ، وبنسبة مقدارها (١١ر١٪) من مجموع المؤشرات (من مديرات المدارس الثانوية) ، وللحد من هذه المشكلة نقترح ما يلي :ـ

١ ـ ان مدير المدرسة هو حلقة الاتصال بين المدرسة ومديرية التربية ، فعليه ان يقوم بدور الوسيط ، والمبلّغ لكل ما تصدره الوزارة من نظم وتعليمات وعليه ان يشرف بنفسه على حسن تنفيذها • ويعرض على مديريات التربية كل ما يعتريه مدرسو مدرسته من اقتراحات ، وهو الذي يقوم بتقديم التقارير التي تقيم اعمال افراد الهيئة التعليمية لكي تكون مديريات التربية على بينة من امورهم واحوالهم خاصة من الناحية الفنية •

٢ ـ على مديريات التربية ان تأخذ برأي مدير المدرسة عند نقل او تعيين

المدرسين في مدرسته ، وتصغي الى ما يقدمه من اقتراحات وتوصيات بوصفه المسؤول الاول عن انتظام سير الدراسة في مدرسته •

٣ ـ على مديريات التربية ان تعقد الاجتماعات والمؤتمرات لمديرى المدارس الثانويـــة بين حين وآخر ، لبحث المشكلات التي تحدث في اللواء ومعالجة مشاكلهم الخاصة بمدارسهم ، لمتعاون على حلها ، ولتوثيق العلاقات بينهم •

٨ ـ خطة الدراسة (جدول الدروس الاسبوعي)

ان خطة الدراسة ، او ما يســـمى جدول الدروس الاسبوعي : هي مجموعة المواد الدراسية التي يتضمنها المنهج ومقدار الزمن المخصص لكل منهـــا :

أ ـ وان جدول الدروس الاسبوعي : هو المحور الذي تدور عليـه جميع الفعاليات المدرسية ، وله اهميته الكبرى في العملية التربوية كلهـا ، وهو الذي يتحكم في سير العمل في المدرســة فيعرف الطالب والمدرس عن طريقة العمل المسند اليه في وقت معين ، كما ان له اثره في علاقة المدرسين بالمدير ، وفي راحتهم وحماسهم للعمل المدرسي •

ب ـ ويلاقي واضعوا جدول الدروس الاسبوعي ، صعوبات كثيرة : لذا يتطلب من واضعيه الخبرة والكفاءة والذكاء والتوفيق •

وقد جاءت هذه المشكلة ـ في المرتبة السادسة ـ في مدارس البنات وبتكرار مقداره (٥٦٪) اما في مدارس البنين فقد جاءت بالمرتبة السابعة عشرة وبتكرار مقداره (٢١٫٤٪) من مجموع المؤشرين ، وسنعالج اسباب هــذه الفروق بين مدارس البنين ومدارس البنات في فصل قادم •

اما عن الامور التي يأخذها مديرى ومديرات المدارس الثانوية بنظر

الاعتبار عند وضعهم جدول الدروس الاسبوعي يمكن ابرازها في الجدول التالــي :ــ

	مديــــرون		مديــــرات	
	المؤشرين	نسبة٪	المؤشرات	نسبة٪
١ ـ خدمة البرنامج التعليمي	٧٦	٦٢ر٧	٢٤	٢٣ر٣
٢ ـ راحة هيئة التدريس	١٧	١٣ر٢	٨١	٧٥ر٧
٣ ـ اعتبارات اخرى	٩	٧ر٤	٣	٢ر٨

(جدول رقم (٢٩) يبيّن أهم الاعتبارات التي يأخذها المدير بنظر الاعتبار عند اعداد جدول الدروس الاسبوعي) •

والمفروض بجدول الدروس الاسبوعي ، انــه يخدم « البرنامج التعليمي » اولا ، ثم تراعى فيه مصلحة كل من المدرسين والطلبة • ويجب ان يكون الجدول (مرنا) قابلا للتحوير والتشكيل بما يناسب مصــلحة الطلاب عند الحاجة ايضا • وجاءت هذه النسبة بمقدار (٦٢ر٧٪) بالنسبة للمديرين ، ام في مدارس البنات فقد ظهرت نسبة مراعاة مصلحة المدرسات (٧٥ر٧٪) وهــذا خلاف ما هو المطلوب تحقيقــه من جدول الدروس الاسبوعي ، ومناقضة لتعليمات الوزارة ايضا[١] •

وسنتطرق الى هذه الناحية في الفصل الذي سيبحث في اوجه الشبه والاختلاف والتقارب بين مشكلات ادارة مدرسة البنات وادارة مدرســة

(١) انظر تعليمات تنظيم الجدول المدرسي للمدارس الابتدائيــة والمتوسطة والثانوية صادرة بموجب كتاب مديرية الشؤون الفنية العامة / المناهج والكتب رقم (٣٥٧٤٩) في ١٢/٩/١٩٦٧ •

البنين الثانوية .

اما الصعوبات التي تواجه واضعي الجدول فقد اشرنا اليها في الجدول رقم (٣٠) :

	مديرون		مديرات	
	مؤشرين	نسبة٪	مؤشرات	نسبة٪
١ - يسبب صعوبات	٢٤	١٩	٩١	٨٥
٢ - لا يسبب صعوبات	٨٧	٧١٫٩	١٥	١٤

(جدول رقم (٣٠) نسبة الصعوبات التي تواجه المدير ، أثناء وضع)
الدروس الاسبوعي

اما عن اسباب هذه الصعوبات التي تواجه المدير والمديرة ، فقد جاءت طلبات المدرسين بنسبة (٢٣٫٣٪) ، بينما طلبات المدرسات جاءت بنسبة (٧٣٫٨٪) مجموع المؤشرات ، اما مراعاة وجود دروس معينة في مواعيد معينة ، فقد جاءت بنسبة قليلة جدا .

من هذا نستنتج ان اهم مشكلة تواجه ادارة مدارس البنات من ناحية جدول الدروس الاسبوعي ، هي كثرة طلبات المدرسات (كاخلائها من التدريس ليوم كامل من ايام الاسبوع ، او اخلاؤها في الصباح لاكثر من الحصة الاولى)(*) . وهذه طلبات لا تستطيع ادارة المدرسة ان تحققها ، اضافة الى مخالفتها لتعليمات وزارة التربية .

(*) انظر تعليمات الشؤون الفنية العامة / المناهج والكتب / رقم ٣٥٧٤٩ في ١٢/٩/١٩٦٦ حيث اكدت على عدم جواز ذلك اطلاقا .

	مديـــرون		مديـــرات	
	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪
١ ـ طلبات المدرسين	١٥	٢٣ر٣	٧٩	٧٣ر٨
٢ ـ مراعاة دروس معينة في مواعيد معينة	٨	٦ر٦	٩	٨ر٤

(جدول رقم (٣١) يبيّن أسباب الصعوبات التي تواجه الادارة عند وضع) جدول الدروس الاسبوعي

هذا ونلخص الصعوبات التي وردت في الاستفتاء في النقاط التالية :

١ ـ مراعاة طلبات المدرسين من ناحية اوقات فراغهم وموعد دروسهم •

٢ ـ قلة عدد المدرسين ، وقلة وسائل الايضاح السمعية والبصرية من ادوات هندسية وخرائط وادوات مختبرية وغيرها ، فلا يوضع مثلا درسين كيمياء في نفس الوقت • وهذا مما يدعو واضع الجدول بالتقيد بالظروف المدرسية المحيط به •

٣ ـ مراعاة وجود دروس معينة في مواعيد معينة : كالرياضيات مثلا تكون في الدروس الاول او الثاني ، حيث يكون الطالب متيقظا ولكونها تتطلب جهدا عقليا كبيرا اما بعد الظهر فيستحسن ان تكون لدروس النشيد والرياضة والتربية الفنية •

٤ ـ الدوام المزدوج الذي يترتب عليه الكثير من الصعوبات •

جـ ـ ونقترح ما يلي للتخفيف من وطأة هذه المشكلة :ـ

١ ـ تسجيل (طلبات) المدرسين في صفحة خاصة للاستعانة بها في التقديم والتأخير والتبديل عند حدوث التضارب أو الاشكالات •

٢ ـ تثبيت اسماء المدرسين بدلا من اسماء الدروس • ثم الاستعانة بجدول

توزيع الدروس على المدرسين لتسجيل اسماء المدرسين .

٣ ـ يفضل عمل جدول الدروس الاسبوعي قبل دوام الطلبة .

٤ ـ عدم وضع درسين كيمياء او هندسة او جغرافية في نفس الوقت ، ويجب مراعاة توفر المختبر واللوازم المدرسية التي يتطلبها سير الدروس .

٥ ـ يجب ان تؤخذ مصلحة الطالب اولا قبل اي اعتبار آخر .

٦ ـ يفضل وضع دروس الرياضة او الكيمياء بعد فرصة طويلة لتحضير الادوات اللازمة وان الدروس العملية يجب ان تكون بعد الدروس النظرية .

٧ ـ وضع الدروس التي لا تتطلب جهدا كبيرا في آخر النهار ويجب ان تتخلل الدروس الصعبة ، وذلك ليتمكن الطلبة خلالها من تجديد نشاطهم كوضع درس الرياضة بعد درس الفيزياء .

٨ ـ توزيع دروس كل مادة على ايام الاسبوع ، فلا توضع الساعات المخصصة للكيمياء في أيام السبت والاحد والاثنين ، مثلا ، بل توزع على فترات متباعدة من ايام الاسبوع ليتسنى للطلبة تحضير الدروس بالاضافة الى الملل الذي قد يصيب الطالب نتيجة لتضارب هذه الدروس او اعطائها على ايام متتالية .

٩ ـ عدم وضع دروس مدير المدرسة في الدروس الاول او الاخير ، ليتسنى له الاشراف على سير العمل في المدرسة .

١٠ـ عدم وضع الدروس المجهدة عقليا بصورة متتالية كدرس الهندسة المجسمة او الفيزياء والعلوم العامة والجغرافية[١] .

---

(١) انظر تعليمات وزارة التربية حول الجدول المدرسي للمدارس الثانوية المرقم ٣٥٧٤٩ في ١٢/٩/١٩٦٧ .

١١ـ عدم اعطاء المدرسين والمدرسات عطلة يوم كامل من ايام الاسبوع ، كما هو شائع في بعض مدارس البنات الثانوية .

١٢ـ على المدير ان يراعي طلبات المدرسين قدر الامكان ، وعلى كل مدرس مراعاة مصلحة الطلاب والمدرسة وعدم الاصـــرار على ان تلبى كل مطاليبه على حساب مصلحة الطلاب وفائدتهم التعليمية والتربوية .

٢ـ المشكلات الادارية الخاصة (بالمدرسةوالمسؤولين) « مدارس البنون »

التسلسل	نوع المشكلة	المرتبة	التكرار	المرتبة	مجموع التكرارات	النسبة المئوية
١	الابنية المدرسية	١	٦٩	١	٨٣	٦٨ر٥
	ونظام الازدواج	٢	١٤			
٢	تعاون اولياء امور الطلبة	١	٢١	٢	٧٨	٦٣ر٦
	مع ادارة المدرسة	٢	٥٧			
٣	كثرة الاعمال الكتابية	١	١٢	٣	٦٦	٥٤ر٦
	اليوميـة	٢	٣٨			
		٤	١٦			
٤	الكتب المدرسية ونسبة	٢	٤	٤	٥٤	٤٥ر٤
	الاعفـاء	٤	٤٣			
		٥	٧			
٥	عدم توفر الامكانيات	٤	١٣	٥	٥٣	٤٣ر٨
	الماليـة	٥	٤٠			
٦	عدم توزيع الفراشين	٤	٢	٦	٣٤	٢٨ر٢
	والمستخدمين عـلى	٦	٢٩			
	المدارس بصورة عادلة	٧	٣			

٧	عدم تعاون مديرية	٦	١٤	٧	٢٩	٢٣ر٩
	تربية اللواء مع ادارة	٧	١٩			
	المدرسة	٨	٦			
٨	جدول الدروس	٥	١	٨	٢٦	٢١ر٤
	الاسبوعي	٧	٥			
		٨	٢٠			

جدول رقم (٣٢)

٢ ـ المشكلات الادارية الخاصة (بالمدرسة والمسؤولين) لمدارس البنات

التسلسل	نوع المشكلة	المرتبة	التكرار	المرتبة	مجموع التكرارات	النسبة المئوية
١	عدم توفر الامكانيات	١	٥٣	١	٨٤	٧٨ر٦
	المالية	٢	٣١			
٢	كثرة الاعمال الكتابية	١	١٨	٢	٧٩	٧٣ر٩
	اليومية	٢	٦١			
٣	الابنية المدرسية ونظام	٢	١٢	٣	٧٠	٦٥ر٤
	الازدواج	٣	٥٧			
		٤	٦			
٤	جدول الدروس	٢	١٥	٤	٦٠	٥٦
	الاسبوعي	٤	٤٢			
		٥	٣			

٥	تعاون اولياء امور	٣	٩	٥	٤٣	٤٠ر٨
	الطلبة مع ادارة	٥	٣٢			
	المدرسة	٦	٢			
٦	عدم توزيع الفراشين	٢	٤	٦	٣٨	٣٥ر٨
	على المدارس بصورة	٦	٣١			
	عادلة	٧	١			
		٨	٢			
٧	الكتب المدرسية ونسبة	٧	٤	٧	٣٣	٣٠ر٨
	الاعفاء	٨	٢٩			
٨	عدم تعاون مديرية تربية اللواء مع ادارات المدارس في النقل والتعين	٨	١٢	٨	١٢	١ر١

ثالثا ـ المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية فيما يخص الهيئة التعليمية •

تتضمن المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية فيما يخص الهيئة التعليمية كما تضمنه الاستفتاء •

١ ـ مشكلة الاجازات المرضية والاعتيادية للمدرسين والمدرسات :

ان غياب المدرس او المدرسة ستؤثر حتما على المستوى العلمي والثقافي للطلبة ، والمدير بدوره يواجه هذه المشكلة ، ولو ليوم واحد او لايام قلائل فكيف يسد الشاغر ؟ وكيف يعوض الصف الذي غاب مدرسه او مدرسته ؟

لقد برزت هذه المشكلة في مدارس البنات الثانوية اكثر مما هي عليه في مدارس البنين الثانوية ، حيث جاءت بالنسبة للمديرات بالمرتبة الاولى وبتكرار مقداره (٨١٪) اما بالنسبة للمديرين ، فقد جاءت بالمرتبة العاشرة

وبتكرار نسبته (٤١٪) من مجموع المؤشرين على هذه المشكلة .

واليك الجدول الاحصائي رقم (٣٣) بعدد الاجازات المرضية (للمدرسين والمدرسات والمعلمين والمعلمات) لعام ١٩٦٦ - ١٩٦٧[١] .

اسم اللواء	عدد الاجازات المرضية (بالايام) المدرسون	المدرسات	المجموع
١ - البصرة	٩٠٣	٧١٤	١٦١٧
٢ - العمارة	٥٩٥	٤١١	١٠٠٨
٣ - الناصرية	٤٥١	٤٠٨	٨٥٩
٤ - الديوانية	٥٤٩	٦٩٨	١٢٤٧
٥ - الكوت	٤٤٥	٤١٥	٨٦٠
٦ - الرمادي	٧٢٦	١٩٤	٩٢٠
٧ - الحلة	١٣٠٦	٩٩١	٢٢٩٧
٨ - كربلاء	١٠١٢	٦٧٥	١٦٨٧
٩ - ديالى	٤٦٠	٣٩٩	٨٥٩
١٠- كركوك	١٠٨٧	١١٩٩	٢٢٨٦
١١- السليمانية	٩٤٠	١٠١٨	١٩٥٨
١٢- اربيل	١١١٣	٥٨٥	١٦٩٨
١٣- الموصل	٢٠٧٩	٣٠٩٤	٥١٧٣
المجموع	١١٦٦٨	١٠٨٠١	٢٢٤٦٩
١٤- بغداد	٦٦٩١	٧٢٢٥	١٣٩١٦[١]
المجموع الكلي	١٨٫٣٥٩	١٨٫٠٢٦	٣٦٫٣٨٥

(١) مديرية صحة الطلاب - احصائية بعدد الاجازات المرضية واجازات الولادة بتاريخ ٣٠/٦/١٩٦٧ (بغداد) .

ان هذا الجدول يمثل عدد الاجازات المرضية لملاك التعليم الابتدائي والثانوي في الالوية كافة وهو يوضح لنا مدى خطورة هذه المشكلة واثرها في سير التعليم في المدارس عموما • اذا ما علمنا بأن عدد المعلمين والمعلمات في العراق بلغ (٣٥٫٢٨٤)[١] و (٥٥٠١)[٢] مدرسة ومدرسة ، اي ما مجموعه (٤٠٧٨٥) معلما ومعلمة ومدرسة ومدرسة • وان مجموع الاجازات المرضية التي منحت بالايام بلغت الـ (٣٦٣٨٥) اجازة ، وهذا يدل على ان غالبية الهيئة التعليمية قد منحوا اجزات مرضية وبنسبة تقدر بـ (٨٨٪) من مجموع مدارس العراق كافة •

ونظرة أخرى الى الجدول الخاص باجازات المعلمات يرينا انهم اكثر طلبا للاجازات المرضية واجازات الولادة وبنسبة تقدر باكثر من (١٣٢٪)[*] بينما بلغت هذه النسبة عند المعلمين بـ (٦٧٪) •

وهذا يجعلنا نفكر في مشكلة المدرسة المتزوجة التي لها نفس الحصص الاسبوعية التي لغيرها من المدرسين والمدرسات بالرغم من كونها ربة بيت مسؤولة عن زوجها وبيتها وقد تكون ام لاطفال فتضطر هذه المدرسة الى اخذ الاجازات المرضية والاعتيادية • بالاضافة الى اجازة الولادة التي تستغرق (ستة اسابيع) • وهذا ما يجعلنا ننظر الى هذه المشكلة من جانبين :

---

(١) وزارة التربية : التقرير السنوي ـ الاحصاء التربوي لسنة ١٩٦٤/١٩٦٥ ص ٣١ •

(٢) د• محمد احمد الغنام و د• محمد سيف الدين فهمي ـ مستقبل التعليم الثانوي في العراق ، عن جدول مجموع المدرسين الموجودين في المدارس الثانوية الرسمية لعام ١٩٦٥/١٩٦٦ ، ص٨٩ •

(*) اذا ما علمنا ان عدد الاجازات (للمعلمات والمدرسات) بلغت (١٨٠٢٦) يوم اجازة من مجموع العدد الكلي للمعلمات والمدرسات في العراق والبالغ (١٣٤٧٩) حسب احصاء ١٩٦٥/١٩٦٦ وبلغت عدد الاجازات المرضية للمعلمين والمدرسين (١٨٣٥٩) يوم اجازة من مجموع عدد المعلمين والمدرسين البالغ (٢٧٫٣٠٦) حسب احصاء ١٩٦٥/١٩٦٦ •

جانب العاطفة وهو مراعاة ظروفها الصحية وما تستوجبه واجبات الامومة بالنسبة للمولود الجديد وضرورة عنايته • ولا شك ان هذا الجانب العاطفي جدير بالتقييم ، واعترافا بما للام من مركز اضطر المشرع ان ينظر اليها نظرة خاصة فيها الكثير من الاحترام والاعتراف بمركز الامومة في المجتمع •

اما الجانب الثاني فهو الجانب الاداري الذي يلزم المسؤول عن ادارة المدرسة ضرورة المحافظة على انتظام سير العمل في المدرسة ، ويتصف بصفة الجدية التي لا تنظر الى النواحي العاطفية الا بالقدر الذي لا يؤثر على انتظام سير التدريس • ومن آراء مديرات المدارس « ان موسم الولادات يحدث في الغالب الاعم في شهري نيسان ومايس » • اي في الوقت الذي يتهيأ فيه الطلبة للامتحانات العامة ، وهم في وضع نفسي وعقلي يجعلهم احوج ما يكونون الى مدرسيهم وبصورة خاصة طلبة الفروع العلمية • فمنح مدرسة الفيزياء او الهندسة المجسمة اجازة ولادة (٦) اسابيع يعني هذا تعطيل الدراسة في وقت يكون الطلبة بحاجة ماسة الى اتقان معلوماتهم والتأكد من صحتها •

وفي بحثنا هذا رأينا ان مديرة المدرسة تعتبر المسؤولة الاولى عن ادارة المدرسة • وان المدرسة لا يكدر صفاءها ولا يؤثر في اختلال سير العمل في صفوفها الا يوم لا يرى الصف مدرسه او مدرسته •

فالمديرة تشعر بالحرج ، فهي المسؤولة عن تعويض الطلبة عن المدرسة المجازة ، ولكن قد يصعب او يتعذر الامر عليها رغم المحاولات الكثيرة لتعويض الطلبة بمدرسة تحمل نفس الاختصاص ومستعينة بالمدرسين احيانا عن طريق القاء المحاضرات (كما لاحظنا ذلك في بعض مدارس البنات المتوسطة والاعدادية في بغداد) ـ خاصة ـ وهنا تحدث المشكلة فقد يكون الاختيار سليما ويؤدى الغرض المطلوب منه ، ولكن على اية حال فمديرة

المدرسة في هذه الفترة تعيش قلقة بالنسبة للظروف الجديدة التي اوجدت في المدرسة رجلا بين مجتمع النساء يختلف في السن والثقافة والفكر • لذلك كله نلاحظ ان اغلب المديرات لا يرغبن في تعيين المتزوجات في مدارسهن وهن يفضلن غير المتزوجات اللواتي يبذلن من الجهود وساعات العمل اضعاف ما تبذله المدرسة المتزوجة التي تحاول جاهدة التوفيق بين واجبات البيت ومسؤولية المدرسة • هذا ما جاء في الاستفتاء ، ومن ملاحظات المديرة حاولنا ان ننسقها بالشكل اعلاه • ومن النتائج المترتبة على هذه المشكلة :-

١ - اختلال النظام في المدرسة بسبب غياب المدرس او المدرسة •

٢ - ضعف المستوى العلمي للطلبة ، وتقصير في انجاز المناهج الدراسيه •

٣ - كثرة مسؤوليات المدرسة المتزوجة (الام) تجعلها في حيرة من امرها وضعف في انتاجها العلمي •

ولحل هذه المشكلة نقترح ما يلي :-

١ - تعيين مدرسات احتياط اسوة بالمدارس الابتدائية •

٢ - اعادة النظر في عدد حصص المدرسة المتزوجة (الام) بالنسبة الى المدرسات (غير المتزوجات) •

٣ - ان يكلف كل مدرس او مدرسة بساعتين احتياطيتين في الاسبوع فوق نصابهم يقضونها في المدرسة لمواجهة تغيب بعض المدرسين •

٤ - ان يصغى لرأي مدير المدرسة في منح الاجازات المرضية للمدرسين وعدم التسامح فيها •

٢ - العلاقة بين اعضاء هيئة التدريس

لقد عرفنا الادارة المدرسية : بكونها مجموعة من العمليات التي يقوم بها اكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون ، وتبادل الرأى والخبرات بين

افراد الهيئة التدريسية ، في جو من الالفة والمودة والزمالة مع الايمان ، بان جو المدرسة هو القاعدة التي يقوم عليها نجاح عملية التربية والتعليم ، لانه من اهم العوامل التي تؤثر في نفسية المدرس كما تؤثر في شخصية الطالب .

لانها بهذا المعنى تزوده بخبرات عملية تفيده في حياته المقبلة لذا يجب ان تكون العلاقات بين اعضاء هيئة التدريس هادفة الى تهيئة جو صالح للعمل يفهم كل منهم الاعمال والواجبات المسندة اليه[1] . وقد اثبتت البحوث التي اجريت على العلاقات داخل المجموعة : ان تبادل الاحترام بين افراد الهيئة التدريسية والمدرسية على اختلاف مكانتهم من العوامل الاساسية التي تضمن حسن سير العمل بالمدرسة ، واخيرا تحقيق الاهداف المنشودة[2] .

ويرى ماسون هير (Mason Haire) ان الصعوبات والمشكلات التي يواجهها المدير وتواجهها الجماعة ، هي تعبير عن الشعور بالعداء وعدم الامن والطمأنينة .

ويؤكد (هير) على اهمية « الاتصال والتفاهم » بين المدير ومدرسيه ، واعتبرها من اهم الصفات الاساسية للمدير الناجح ، اذ ان الاتصالات كثيرا ما تغير السلوك الذي تبعه المدير مع مدرسيه او المدرس مع زملائه .

وبذلك تكون وظيفة مدير المدرسة الثانوية من الوظائف القيادية ولا نعني بالقيادة هنا السيطرة والتحكم لذاتهما ، ولكننا نعني بها اشياء غير هذا ، فالرئيس الناجح انما يسعى الى خلق الجو الذي يساعدهم على العمل

---

(١) علي عبدالمجيد عبده : الاصول العلمية للادارة ، جـ١ ، مطبعة التقدم ، القاهرة ١٩٥٩ ، ص٣٨٥ .

(٢) Muzafer Sherif : Intergroup Relations and Leadership, (Copyright by John Wiley and Sons Inc., 1962, U.S.A.).

التعاوني بحماس ورغبة منهم في العمل[1] .

وقد ظهر نتيجة الاستفتاء : « ان العلاقات الاجتماعية بين اعضاء هيئة التدريس كانت غير مرضية بنسبة (٢٨٫٨٪) من عدد المؤشرين في مدارس البنين و (٤٢٪) من المؤشرات في مدارس البنات ، وذلك كما يظهر من الجدول رقم (٣٤) وقد ارجع الكثير من المؤشرين : اسباب كون العلاقة بين اعضاء هيئة التدريس غير مرضية الى المدرسين انفسهم . وقد جاء في الاستفتاء ايضا حسب رأى بعض المديرات عن « كون العلاقة بين اعضاء هيئة التدريس غير مرضية » !

	مديرون		مديرات	
	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪
١ ـ غير مرضية	٣٤	٢٨٫٨٪	٤٥	٤٢
٢ ـ مرضية	٣٩	٣٢٫٢	٢١	١٩٫٦
٣ ـ لا ادري	٥٩	٤٨	٤١	٣٧٫٣

جدول رقم (٣٤) رأى المديرون والمديرات في العلاقات الانسانية بين اعضاء هيئة التدريس .

انما يرجع الى الظروف التي يمر بها مجتمعنا « فالملاحظ ان التعليم النسوي سار سيرا مشجعا بحيث استطاعت المرأة ان تحتل مركزها في المجتمع خلال هذه الفترة القصيرة » .

وان وظيفة التدريس : هي الوظيفة التي برزت فيها المرأة العراقية واحتلت مكانا مرموقا بالنسبة لبعض زميلاتها اللواتي دخلن فرص التعليم ،

(١) ماسون هير : سيكولوجية الادارة ، ترجمة محمد فهمي الحمد ، (نيويورك) ١٩٥٦ ، القاهرة ١٩٦١ ، ص٨٥ .

لذلك ففي تقديري ان المدرسة اصابها شعور بالغرور والتفوق على زميلاتها اللواتي لم يسعفهن الحظ بدخول المدرسة والتحصيل العالي • وان هــذا الغرور قد اظهرت اثارة بين المتعلمات انفسهن فاصبحت يشعرن بالتعالي على بعضهن البعض • وتظهر هذه المظاهر واضحة بين المدرسات المتزوجــات منهن • فزوجة الطبيب والحاكم تشعرأن مركزها ارقى من زوجة المدرس ، هذه المظاهر وهذه الروح المتعالية قد تكون نتيجة حتمية لفترة الانتقال التي يمر بها مجتمعنا • « وبالمناسبة ان مشكلة من هذا النوع قد حدثت وتطورت وانتقلت الى الازواج ، علتها ابداء رأى احدى المدرسات ازاء خياطة بدلــة زميلتها فاعتبرتها اهانة ، وقد أكدكل من(Catherin + Helen Brady) على ان نجاح العلاقات الانسانية او فشلها يرجع الى اعضاء الهيئة التعليمية في تكوين جو من الصداقة والثقة والمحبة او بالعكس(١) • كذلك ان عدالــة مدير المدرسة او مديرتها وعدم تحيزهم في معاملة المدرسين والمدرسات من الاسباب الهامة في ضمان حسن العلاقات بين اعضاء هيئة التدريس • وان التحيز قــد يخلق النفور بين المدير والمدرسين وبين المدرسـين انفسهم • فلا يتم التعاون بينهم وهو امر يخالف مبادىء العلاقات الانسانية واهدافها • وعدالة مدير المدرسة تظهر في مواقف كثيرة منها المساواة في المعاملة وتوزيع المسؤوليات بحسب الكفاءة والاختصاصات وغيرها • هذه العدالة تعتبر من خصائص الادارة التربويــة الناجحة وقــد اكد احد المديرين الناجحين في ادارة المدرسة الثانوية في امريكا (Milo Stuart) ان تحسين العلاقة بين اعضاء هيئة التدريس من اول واجبات المدير وتقع مســؤولياتها على عاتق المدير وعلى حسن هذه العلاقة يتوقف نجاح الادارة(٢) هذا وتعتبر عدالــة

---

(١) Stanley W. Williams : Educational Administration in Secondary, New-York : 1964 P. 144.

(٢) French Will: American High School Administration New-York, 1967.

مدير المدرسة من خصائص الادارة الناجحة وعامل من العوامل المهمة في رفع الروح المعنوية بين المدرسين وبث روح التعاون بحيث يعمل المدرسون كفريق واحد متماسك ، كذلك من واجب المدير تنمية قدرات المدرسين بالاشراف والتوجيه والتدريب كما يعني ايضا في حل مشاكلهم •

وهذا جميعه يجعل المدير مرنا في تفسير الانظمة والتعليمات الادارية المختلفة فهو لا يتقيد بحرفيتها او بطابعها الجامد ، ولكنه يسير بهدف واضح يرمي الى ان الانظمة والتعليمات ما وضعت الا لتخدم العمليات الادارية وتحدد العلاقات كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها ولا يصح ان تنقلب الوسيلة الى غاية •

وفي هذا المجال بين مورال (Moral) اهمية العلاقات الانسانية في نجاح الادارة المدرسية ودور المدير في تحسين هذه العلاقات ، وبالعكس كثيرا ما تكون العلاقات غير مرضية عندما يكون المدير محابيا او يتحيز او يعد ثم لا يفي بوعده او يظهر عدم الانصاف على اي نحو[١] • وان هذا يعزى الى اسباب كثيرة منها :ـ

١ ـ ضعف شخصية المدير واهماله لشؤون المدرسين مما تؤدى الى اضطراب العلاقات الاجتماعية بين اعضاء هيئة التدريس • مما يجعله يفقد السيطرة عليهم ، وتسبب له المتاعب الكثيرة •

٢ ـ ضعف شخصيات المدرسين والمدرسات التي تسبب لهم الكثير من المشكلات فيما بينهم •

٣ ـ انعدام التعاون بين أعضاء هيئة المدرسة في الغالب • والمتغلب على هذه المشكلة نقترح :ـ

---

(١) جورج ـ د• هالسي : ادارة الناس فن ، ترجمة احمد زكي محمد ، دار المعارف بمصر ، مطابع دار المعارف ، ١٩٥٨ ، ص٥٧ •

١ ـ ان تكون علاقة المدير بالمعلمين مبنية على الاخاء والمودة والمساواة والتفاهم ٠

٢ ـ الايمان بقيمة الفرد واحترامه بغض النظر عن اي اعتبار آخر ٠

٣ ـ الايمان بقيمة الفرد وقدرته على تحسين نفسه بنفسه مع شيء من التوجيه والارشاد ٠

٤ ـ ان مشكلات العلاقة بين اعضاء هيئة التدريس يمكن حلها بتكرار اجتماع المدير مع المدرسين من وقت لآخر ٠

٥ ـ اهتمام المدير بتنسيق مجهودات مدرسية وتقديم الثناء الى المدرس حين يستحقه وتحديد مسؤوليات كل منهم وجعلهم يعملون كفريق واحد ٠

٦ ـ الالمام التام بسيكولوجية المدرسين وبالاتجاهات الحديثة في التربية وديناميه الجماعة والقدرة على توجيه هذا كله نحو النضوج باعتبار المدير مركزا لهذه العلاقات الانسانية ٠

٧ ـ ان تقوم صلة المديرين بالمدرسين على اسس انسانية تؤدى الى تعاونهم جميعا في سبيل النهوض بالمدرسة الثانوية وقيامها برسالتها التربوية ٠

٣ ـ المدرس المبتدىء (الجديد)

هناك فريقان من المدرسين الجدد في مدارسنا ٠ فريق مؤهل للتعليم في المدارس الثانوية وهم في الغالب من خريجي كلية التربية ٠ والفريق الثاني غير المؤهلين ، وهم من خريجي كلية الآداب والعلوم والحقوق والتجارة والاقتصاد والادارة ٠ وغيرها من الكليات العراقية والسبب الذي يضطر وزارة التربية الى تعيين المدرسين غير المؤهلين ، هو حاجتها المتزايدة

المدرسين والتي تزيد على من تخرجتهم كلية التربية من المدرسين المؤهلين ، بسبب التزايد الكبير في عدد طلاب المدارس الثانوية .

أ - اما النتائج المترتبة على هذه المشكلة :

قد يواجه المدرس المستجد (Green-Teacher) بعض الصعوبات مثل صعوبة ضبط الصف فقد يفلت من يده زمام الامر ، وعليه والحالة هذه ان يحلل الاسباب ويتغلب على المشاكل الطبيعية ويتجنب التهديدات ، او يتخذ من الدرجات سلاحا لضبط الصف ، اذ ان هذا الاسلوب اذا ما اتخذ كوسيلة من وسائل الضبط في الصـــف ، فسيؤدى حتما الى اخفاق المدرس وفشله في اداء مهمته .

وهناك البعض الآخر من المدرسين الجدد يحاول الاستفادة من خبرات المدرسين القدامى ومن توجيهات المديرين والمفتشين .

ومن البديهي ان مرحلة الاعداد لمهنـة التدريس مرحلة اساســية ، ولكنها غير كافية ، فالمعلم يجب ان يكون متجددا في معلوماته ، لان العلـم لا ينتهي بانتهاء الدراسة في الكلية ، بل تدوم الدراســة ما دامت الحياة ، وبهذه الوسيلة سيكون العلم سـائرا في طريق التقدم والنمو ، وان طرق التدريس متطورة مع تطور التربية . فاذا لم يتابع المعلم هـذه التغيرات في العلم ، وفي التربية ، وما لم يكن متجددا تخلف هذا المدرس عن الركب وبقى وراء القافلة . ولعل خير طريقة لتجديد افكار المعلمين : هي الاكثار من مطالعة الكتب والمجلات التربوية الحديثة ، فالمدرس الذي يطالع كثيرا ، ويشترك في الحلقات الدراســية والمؤتمرات ، فانــه لا يجدد طريقته في التدريس فحسب بل يجدد نفسه بالتعاون مع زملائه المدرسين . والجدير بالذكر ان هذه المشكلة جاءت بنسبة تكرارها **٣٧٪** في مدارس البنين بينمـا قدرت نسبة تكرارها بـ **٣١٪** في مدارس البنات .

ب - ومن التوصيات المقترحة في هذا الشأن : هي انه لا مرأ فيه ان

نجاح المدرس المبتدىء (الجديد) يتوقف الى حد كبير على موقف مدير المدرسة منه ، وعلى نوع التوجيه والارشاد وعلى الطريقة التي يسلكها في تعريفه على المدرسة وزملائه في المدرسة • وفيما يلي اهم المقترحات التي تساعد على رفع معنوية المدرس الجديد :

١ ـ ان يحسن المدير استقباله ويقدمه الى اخوانه المدرسين ويعرفهم به وتزويده بفكرة مبسطة عن اهداف المدرسة واحوالها •

٢ ـ ان يشركه في مجالس المدرسين ويشجعه على ابداء الرأي والملاحظات •

٣ ـ ان يؤكد (المدرس الاول) في المدرسة ، ان وجد على زيارة صفوف المدرسين الجدد • كذلك على المدير ان يزور هذه الصفوف ويشرف على سير التدريس فيها •

٤ ـ يوجه المدير المدرس الجديد برفق اذا ما اخطأ ويشجعه اذا ما احسن التدريس ويرشده الى احسن الطرق والوسائل في التدريس •

٥ ـ يشجعه على ممارسة انواع النشاط المدرسي ليسترد ثقته بنفسه •

٦ ـ يشركه في اعمال المدرسة المختلفة حتى يهيئه لتحمل المسؤولية •

٧ ـ يستطيع مدير المدرسة ان يفعل الكثير للنهوض بهيئة التدريس ، بمدرسته بحيث يدعو كل مجموعة ، يجمعها نفس الاختصاص الى الاجتماع والمناقشة بغية تحسين طرق التدريس واستعمال الوسائل التعليمية •

٨ ـ عدم تكليف المدرس الجديد بالقيام بتدريس دروس ـ المدرس السابق ـ من غير مراعاة لمؤهلاته الخاصة بغية الانتفاع من الكفايات الخاصة المتوافرة لاعضاء الهيئة التعليمية الى اقصى حد ممكن •

٩ ـ ان يهيىء المديرون والمفتشون للمدرسين الجدد ، الفرص التي تنمي خبراتهم ، وبذلك تضمن تعاونهم ونموهم في ميادين العمل التربوي المختلفة .

٤ ـ مشكلة المدرسين غير المؤهلين

نلاحظ في مدارسنا الثانوية الكثير من المدرسين الذين هم من ذوي الشهادات الجامعية ، ولكنهم غير مؤهلين لمهنة التعليم ولم يعدّو لها . وينص قانون وزارة التربية (رقم ٣٩ لعام ١٩٥٨) على ما يأتي :ـ « لا يعين للتدريس في المدارس الثانوية ومعاهد اعداد المعلمين الا من تخرج في دور المعلمين العالية او المعاهد العالية التي يتخصص فيها المرشح في احد مواضيع الدراسة الثانوية . ويجوز تعيين خريجي الكليات الاخرى غير مشمولة باحكام هذا القانون لادارة المدارس الاعدادية او الثانوية حسب مقتضى الحاجة او لغرض التعليم فيها » .

من هذا نستنتج انه يجوز تعيين خريجي الكليات غير المهنية في المدارس الثانوية بالاضافة الى نقص عدد المدرسين والمؤهلين ، والتوسع الحاصل في التعليم الثانوي .

وان اعداد المدرس وتأهيله يتوقف لدرجة كبيرة على المستوى الثقافي للبلد فكلما كان المستوى الثقافي راقيا ، كلما كان اعداد المدرس اعدادا ينسجم وهذا المستوى .

وبعد هذا التطور الحاصل في ثقافة بلدنا والتطور في التربية ونظم التعليم وجب الاهتمام باعداد المدرس وتدريبه بما يكفل تقدم التعليم الثانوى وينسجم مع هذا النوع من التعليم الذي يهدف الى تربية الفرد تربية سليمة من النواحي الروحية والعقلية والجسمية والعملية .

وهذا مما يضاعف مسؤولية المدرس في المدرسة الثانوية ، ويجعل

مدير المدرسة امام مشكلة المدرس غير المؤهل لمهنة التعليم ، وكذلك مشكلة المعلم المنسب من المدارس الابتدائية للعمل في المدارس الثانوية :

أ - لقد كانت نسبة عدد المديرين الذين يعانون من هذه المشكلة من مجموع الذين اشتركوا في الاستفتاء هو[1] (٥٠٫٤٪) ، اما المديرات (المؤشرات) على مشكلة المعلم المنسب من المدارس الابتدائية ، فقد جاءت بمقدار (١٥٫٨٪) ، وهذا الفرق راجع الى ان نسبة المدرسين الى عدد المدرسات اكبر • فيما لو اخذنا عدد المدارس الثانوية وطلابها بنظر الاعتبار اما نسبة المديرين الذين يعانون من مشكلة المدرسين ذوي المؤهلات الجامعية غير المهنية • فكانت بنسبة (٤٦٫٢٪) اما في مدارس البنات فقد جاءت بنسبة (٢٥٫٢٪) وهذا الفرق راجع طبعا الى نفس السبب السابق الذي اشرنا اليه •

كما ظهر لنا اثناء البحث : ان (٤٧٪) من المديرين يشكون من ظاهرة قلة كفاءة المعلمين المنسبين العلمية ، وضعف طرق التدريس بالنسبة للمدرسين غير المؤهلين ، اما في مدارس البنات فقد جاءت بنسبة (٣٢٫٧٪) •

وعند رجوعنا الى مديرية الاحصاء التربوي (قسم الاحصاء) بوزارة التربية نجد جوابا واضحا من هذه الارقام والاحصائيات •• فهناك الكثيرون ممن انتسبوا الى مهنة التعليم ، دون ان تكون لهم المؤهلات اللازمة ويقدرون بحوالي (٩٠٠) مدرس ومدرسة من المجموع الكلي البالغ (٥٧٠٠) مدرسا ومدرسة ومنهم من هو خريج كلية الحقوق او كلية التجارة او معهد الادارة والمحاسبة ، او من خريجي دور ومعاهد المعلمين والمعلمات او مدارس الفنون البيتية • وهذا يعني ان حوالي ⅙ المدرسين والمدرسات في التعليم الثانوي غير حاصلين على المؤهلات التربوية التي تؤهلهم من حيث

---

(١) انظر السؤال (١٥) الوارد في الاستفتاء •

اعدادهم العلمي او المهني ، لمهنة التدريس في المدارس الثانوية[1] • فهل هذا يجوز كما يقول الشيخ كاشف الغطاء في كتابه « نظرات في معـارف العراق » : « ان العرف والواقـع لا يجوز ان يكون الطبيب محاميا ، او المحامي طبيبا ، فكيف يسمح لمن هم من غير الاختصاص في ممارسة مهنة التعليم او الادارة »[2] ؟

اما معلمي المدارس الابتدائية المنسبين للعمل في المدارس الثانوية فقد تزايد عددهم ، فقد وصل هذا العدد الى ١٫٠١٧ معلما ومعلمة من مجموع ٥٫٧٥٤ مدرسا ومدرسة أي بنسبة قدرها ١٨٪[3] ، والجدير بالذكر ان هذا التنسيب يتركز في بعض الالوية مثل الموصل واربيل والسليمانية ، وهذا له تأثيره السيء على جودة التعليم فيها ، رغم ان بعضهم يحسن طريقـة التدريس الا ان كثيرا ما تنقصهم المعلومات الضرورية وسعة الاطلاع الذي تتطلبه مهنة التعليم في هذه المرحلة •

اما خريجو الكليات (غير المؤهلين) فمهما كانت قابلياتهم العلميـة ومهما كانت معلوماتهم غزيرة ، فانهم لا زالوا ينقصهم فن التعليم •

ب ـ ومن اهم النتائج المترتبة على هذه المشكلة هو : نقص عـدد المدرسين وما ينجم عن هذا النقص من تنسيب المعلمين او تعيين مدرسين غير مؤهلين او من ذوى المؤهلات المتواضعة • واخيرا زيادة نصاب المدرس عن

---

(١) مديريات التربيـة في الالوية ـ مديرية الاحصـاء التربوي ـ استمارة المدرسين (بيانات عن المدرسين ومؤهلاتهم) •
وانظر دراسة د• محمد احمد الغنام و د• محمد سيف الدين فهمي ـ مستقبل التعليم الثانوي في العراق ، ص ٤٥ ـ ٤٦ •

(٢) شيخ العراقيين كاشف الغطاء : نظرات في معارف العراق ، ص ١٨ •

(٣) د• محمد احمد الغنام و د• محمد سيف الدين فهمي ـ المصدر السابق ، ص ٤٦ ـ ٤٧ •

الحد المقرر له وعدم مراعاة الاختصاص • اذ يحاول مدير المدرسة سد الشواغر باية وسيلة كانت دون الاهتمام بالانتاج والفوائد المرجوة •

وقد بلغت شواغر التعليم الثانوي عام ١٩٦٤/١٩٦٥ بما يقرب من (٢٢٤٢) شاغرا اذا ما الغيت ساعات المحاضرات واجراءات التنسيب المختلفة(١) •

وهذه مشاكل جديرة بالاهتمام والعلاج، ولتلافي المشكلة نقترح ما يلي :

١ ـ تحاشي تعيين المدرسين غير المؤهلين للتدريس في المدارس الثانوية قدر الامكان وفي حدود حاجات هذا النوع من التعليم •

٢ ـ فتح دورات قصيرة الامد لتدريب المدرسين اسوة بمعلمي المدارس الابتدائية الذين قد فتحت لهم وزارة التربية دورات لهذا الغرض •

٣ ـ من الضروري اعادة النظر عند فتح المتوسطات الجديدة في بعض النواحي ليتمكن المسؤولون من وضع خطة ناجحة وثابتة لسد شواغر هذه المدارس •

٥ ـ مشكلة المدرس المطبق :

توزع كلية التربية ، طلبة الصفوف المنتهية لكافة الفروع على المدارس الثانوية للتدريس في مدارسها ، كل حسب اختصاصه ، لمدة قدرها ستة اسابيع ، تبدأ بعد الانتهاء من العطلة الربيعية (او في النصف الثاني من السنة الدراسية) للمدارس ويتم هذا التوزيع على مدارس منطقة بغداد والالوية القريبة جدا « كديالى » ويعتبر التطبيق درس" أساسي له اهميته في ضمان نجاح الطالب او الطالبة اضافة الى انجاز متطلبات الدراسة النظرية بنجاح ، ليحقق لهم التخرج من الكلية كمدرسين • والتطبيق مشكلة تجابه

---

(١) د• طه الحاج الياس : دراسة في نتائج الدراسة الاعدادية لسنة ١٩٦٥ ، ص ١٥ •

بعض ادارات المدارس الثانوية (كما يدعيها المديرون والمديرات) ولاسباب عدة نذكر منها :

١ ـ قلة خبرة الطالب المطبق بطرق واصول التدريس والضبط المدرسي •

٢ ـ عدم التزام وحرص بعض المطبقين باشغال الحصص الدراسية في اوقاتها او الانتظام في التدريس ، اذ كثيرا ما يتغيب المدرس المطبق عن دروسه المقررة ، مبررا ذلك بالنسيان ، وهذا له اثره السيء على سير التعليم واعاقاته في المدرسة •

والجدير بالاشارة الى ان هذه المشكلة ، كان تكرارها في مدارس البنين بنسبة (٩٪) وجاءت بالمرتبة الحادية والعشرون وكذلك في مدارس البنات ، وكان تكرارها بنسبة (٤ر٧٪) وهي نسبة منخفضة ، لانها مشكلة خاصة ـ بمنطقة بغداد وضواحيها فقط ـ غير جديرة بالبحث والدراسة •

اما مشكلة « المدرس المسن » :

فقد جاءت بالمراتب الاخيرة بالنسبة لبعض المديرات وكذلك الحال بالنسبة للمديرين ، فالتكرارات بينهما كانت متقاربة • ولكن البعض من ادارات المدارس الثانوية عدتها من المشكلات : رغم ان الكثيرين من المدرسين والمدرسات المسنات هم من ذوى الخبرة والكفاءة العلمية ، وهناك البعض الآخر ممن قاربوا سن التقاعد او تجاوزوه ، فهم يختلفون عن الآخرين اخلاصا وعملا، فهم يبحثون عن ايسر السبل لكي يكملوا السنوات الاخيرة من الخدمة ، او يهدفون الى النقل الى وظائف اخرى اقل جهدا او لان بعضها تشجع للوصول الى الصنف الاول من سلم الدرجات ، او لانهم ينتظرون تعديل قانون الخدمة المدنية الذي سيحقق مصالحهم • وعليه فكثيرا ما يكون البعض من هؤلاء مصدر قلق واشكال للمديرين ، وعليه تلافيا وتخفيفا لهذه المشكلة نرتأى من مدير المدرسة اشراك المدرس المسن في مهام الادارة والاستفادة من خبرته واشعاره باهميته •

والخلاصة : لقد عرضنا في هذا الفصل اهم المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية ، وبحثنا في دراسة مظاهر كل مشكلة واسبابها والنتائج المترتبة عليها ، ثم التوصيات والمقترحات في التغلب على هذه المشكلات .

ومما لا شك فيه : ان نجاح المدرسة وتقدمها يتحقق بمواجهة المشكلات فمثلا نجد تقدم التعليم كان نتيجة لمواجهة مشكلات العرض والتغلب عليها .

وهكذا نجد تقدم المدرسة والادارة ، لابد وان يكون بمواجهة المشكلات الادارية . ولقد وصف أحد رجال ادارة الاعمال في امريكا : العلاقة بين المدير ومشكلات الادارة ، فاعتبر كل مشكلة عقبة تعترض طريق تقدم المدرسة او المشروع الذي يعمل فيه المدير ، ولكنها لا تخلو من نفع وفائدة . وعلى ذلك فلابد للمدير من ان يصارع هذه المشكلة حتى يتغلب عليها فيحقق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها . ويحقق لنفسه الشهرة والنجاح في ميدان الادارة . وليتذكر المدير دائما « ان افضل الطرق لمعالجة المشكلات المدرسية » ، واكثرها فائدة للمتعلمين بها : هي الحلول التي تأتي عن طريق المدرسين ، باشراكهم في ايجادها ذلك ان الحل يأتي في صميم الميدان ، ويضع المدرس طريقه الى الاستكمال المهني وينمي شخصيته ويحقق نتائج لا يمكن ان تتحقق عن طريق انفراد مدير المدرسة بالسلطة لوحده .

المشكلات الادارية الخاصة بالمدرسين

(مدارس البنين)

نوع المشكلة	المرتبة	التكرار	المرتبة	مجموع التكرارات	النسبة المئوية
١ ـ الاجازات المرضية للمدرسين	١	١٢	١	٥٠	٤١٪
	٢	٣٨			
٢ ـ العلاقة بين اعضاء هيئة التدريس	١	٢١	٢	٤٧	٣٨٫٨
	٣	٢٦			
٣ ـ المدرس المبتدىء (الجديد)	٢	٣٧	٣	٤٥	٣٧
	٣	١٨			
٤ ـ المدرسين غير المؤهلين	٣	١٨	٤	٣٠	٢٤٫٧
	٥	١٥			
٥ ـ المدرس المطبق	٢	٣	٥	١٠	٩
	٥	٧			

جدول (أ) رقم (٣٥)

(١) المقصود : بالمرتبة : الدرجة التي جاءت بها المشكلة بالنسبة لغيرها ٠

(٢) التكرار : مجموع المؤشرين على درجة المشكلة ٠

(٣) مجموع التكرارات : عدد المؤشرين ٠

المشكلات الادارية الخاصة بالمدرسات

(مدارس البنات)

نوع المشكلة	المرتبة	التكرار	المرتبة	مجموع التكرارات	النسبة المئوية
١ ـ الاجازات المرضية للمدرسات	١	٦١	١	٨٧	٨١
	٢	٢٦			
٢ ـ العلاقة بين اعضاء هيئة التدريس	١	٣٥	٢	٨١	٧٦ر٦
	٢	٣٢			
	٣	١٤			
٣ ـ المدرسة المبتدىء (الجديد)	٢	٢١	٣	٣٤	٣١
	٤	١٣			
٤ ـ المدرسات غير المؤهلات	٣	١٧	٤	١٨	١٦ر٦٪
	٥	٥			
٥ ـ المدرسة المطبقة	٤	٢		٨	٧ر٤٪
	٥	٦			

جدول (ب) رقم (٣٥)

الفصل الثامن

دراسة مقارنة بين مشكلات الادارة التربوية للمدارس الثانوية للبنين والبنات في النواحي التربوية والتعليمية المختلفة

تمهيـــــد :

بعد ان عرضنا في الفصل السابق الكثير من المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة ومظاهر كل مشكلة واسبابها والنتائج المترتبة عليها ، والمقترحات والتوصيات اللازمة للتغلب عليها •

سنتناول في هـــذا الفصل وفق خطة البحث ـ دراســة مقارنة بين المشكلات الادارية الخاصة بالبنين والمشكلات الخاصة بالبنات لكي نملي الصورة والخصائص المميزة لهذين النوعين من الادارة التربوية • ومن ملاحظتنا للجداول رقم (١) و (٢) و (٣) نرى ان هذه المشـــكلات وان اختلفت في الكم ، وفي اسباب هذه المشكلات والنتائج المترتبة عليها ، الا انها تتفق في النوع • وتتضمن هذه الدراسة مقارنة الجوانب التالية :ـ

١ ـ الاجازات المرضية :

نلاحظ ان الاجازات المرضية جاءت في المرتبة الاولى كمشكلة تواجه مدارس البنات ، وقد كان تكرارها (٨١٪) من مجموع المؤشـــرات من المديرات لان المدرسات اكثر طلبا للاجازات المرضـــية واجازات الولادة • وقد قدرت هذه النسبة باكثر من (١٣٢٪)(*) بينما حال هذه المشكلة التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية جاءت في المرتبة العاشرة وقد كان تكرارهـا

(*) انظر الدراسة الاحصائية التي قمنا باعدادها في هذا المجال في الفصل السابع •

بنسبة ٤١٪ من مجموع المؤشرين على هذه المشكلة • كما قدرت طلباتهم للاجازات بنسبة (٦٧٪) بالقياس الى طلبات المدرسات للاجازات المرضية ، فالواقع ان هناك فروق واضحة بين المدرسين والمدرسات من ناحية المسؤوليات الملقاة على عاتق كل منهم •

فالمرأة مثلا تنفرد بمسؤوليات القيام باعمال المنزل وتربية الاطفال • وللرجال مسؤولياته الاخرى فهو مسؤول بالدرجة الاولى عن تنظيم الحالة الاقتصادية والمعاشية في بيته فيقوم مثلا بتدريس المحاضرات الاضافية التي تزيد من دخله •

وهناك البعض من المدرسين من هم مرضى بالفعل ، ولكنهم لا يتمتعون بالاجازة المرضية لئلا يحرم من الدخل المحدد الاضافي الذي يحصل عليه من اعطاء المحاضرات وعلى هذا الاساس يكون ارتباط المدرسين بالمدرسة امتن من ارتباط المدرسات بها •

٢ ـ مشكلة غيابات التلاميذ :

ولتشابه المشكلة السابقة بمشكلة غيابات التلاميذ ، لذلك نرى من المناسب ان نقوم بمقارنة بينها وبين مشكلة غيابات الطلبة والتي جاءت بالمرتبة الاولى في المدرسة الثانوية للبنين ، وقد كانت نسبتها المئوية (٧١٪) من مجموع المؤشرين (من المديرين) ، بينما نلاحظ في مدارس البنات انها قد جاءت بالمرتبة الحادية عشرة ، وبنسبة مئوية مقدارها (٣٧٫٣٪) من مجموع المؤشرات •

ولا شك ان هذا دليل واضح على « ان البنات اكثر حرصا على الانتظام في الدراسة من البنين » ولكون الطالبة ليست هي المسؤولة الاولى عن اعمال المنزل وقد يكون دوامها المنتظم راجع الى تهربها من اعمال المنزل في بعض الاحيان •

٣ ـ مشكلة عدم توفر الامكانيات المالية :

اما مشكلة ـ عدم توفر الامكانيات المالية(*) في المدرسة ، فقد جاءت بالنسبة للمديرات بالمرتبة الثانية وبتكرار مقداره (٧٨٫٦٪) من مجموع المؤشرات على هذه المشكلة اما بالنسبة للمديرين ، فقد جاءت بالمرتبة التاسعة وبنسبة مئوية مقدارها (٤٣٫٨٪)٠ ان هذا التفاوت يرجع في رأينا بالدرجة الاولى الى اهتمام المديرات بترتيب المدرسة وتنظيمها ، اذ ان هنالك كثيرا من الامور الكمالية قد تعتبرها مديرة المدرسة من الامور الضرورية على عكس ما ينظر اليها مدير المدرسة ، فهو لا يعني بها وقد يعتبرها من المظاهر التي لا يوليها اهتمامه وعنايته ٠

وان كانت هذه المشكلة تواجه كل من المدير والمديرة على حد سواء ، ومما يدعم صحة هذه الارقام وسلامتها ، هو اننا عند زيارتنا لهذه المدارس فقد لاحظنا شكوى المديرات والمديرون من قلة الامكانيات المالية ٠ ومما لا شك فيه « ان تنظيم الجوانب المالية في المدرسة سيحل بدوره الى حد كبير مشكلة عدم توفر الامكانيات » بحيث تتمكن المدرسة التي تحسنت ميزانيتها ان توفر امكانياتها بصورة مرضية ٠

٤ ـ العلاقة بين اعضاء هيئة التدريس :

اما بالنسبة لمشكلة « العلاقة بين اعضاء هيئة المدرسة » ، فقد جاءت هذه المشكلة بالنسبة للمديرات بالمرتبة الثالثة وبتكرار مقداره (٧٥٫٧٪) من مجموع المؤشرات (من المديرات) على هذه المشكلة ٠

اما بالنسبة للمديرين : فقد جاء هذه المشكلة بالمرتبة الحادية عشرة وبتكرار مقداره (٣٨٫٨٪) من مجموع المؤشرين ٠ من هذا يتضح لنا ان شكوى المديرات أكثر من شكاوى المديرين والرجوع الى تكرار التأشيرات في

(*) المقصود بها كذلك المصروفات « النثرية » ٠

السؤال رقم (١٨) من الاستمارة رقم (١) الخاص – بالعلاقات الاجتماعية بين اعضاء هيئة المدرسة • فقد كان التكرار بالنسبة لـ « العلاقات غير مرضية » بالنسبة للمديرات وبنسبة (٤٢٪) ، بينما انخفضت بالنسبة للمدرسين الى (٢٨٫٨٪) • وهذا يجعلنا نعتبر العلاقات بين اعضاء هيئة المدرسة في مدارس البنين الثانوية مرضية ، وهي خير مما هي عليه في مدارس البنات ، او بالاحرى ان ادارة مدارس البنات ، تعاني من هذه المشكلة اكثر من ادارة مدارس البنين •

اما ما جاء في السؤال (١٩) من الاستمارة رقم (١) عن اسباب « حسن هذه العلاقات او ترديها » فقد ارجعت هذه الاسباب الى المدرسين انفسهم والى المدرسات انفسهن ايضا • وكان عدد المؤشرين يقدر بـ (١٢٪) بينما عدد المؤشرات على هذه الناحية من المديرات بـ (٢٧٪) • ومع كل هذا فان الادارة المدرسية الحازمة تستطيع ان تلعب دورا هاما في تحسين العلاقات بين اعضاء هيئة المدرسة وتنسيق العمل فيما بينهم • فالمدير في الواقع هو المسؤول الاول عن حسن قيادة اعضاء هيئته التدريسية • ومما لا شك فيه ان العلاقات بين اعضاء هيئة التدريس كثيرا ما تتأثر باقتراحاته وميوله ومجهوده والفلسفة التربوية التي يمارسها ويؤمن بها •

٥ – كثرة الاعمال الكتابية اليومية :

ومن الصعوبات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية هي « كثرة الاعمال الكتابية اليومية للمدير » وقد جاءت هذه المشكلة بالنسبة للمديرات في المرتبة الرابعة وبتكرار مقداره (٧٣٫٩٪) • اما بالنسبة (للمديرين) فقد جاءت بالمرتبة السادسة وقد كان تكرارها (٥٤٫٦٪) من مجموع المؤشرين على هذه المشكلة • وهذا ما يدل الى حد كبير ، بان المديرات يفضلن بالدرجة الاولى والمديرون بالدرجة الثانية ، تمضية اقل ما يمكن من الوقت في الاعمال الكتابية ، ويفضلون القيام باعمال اخرى اكثر اهمية كالاشراف

على المدرسين ، وتوجيه الطلاب وارشادهم وحل مشكلاتهم ، بالاضافة الى الاعمال الادارية الاخرى التي تعتبر في الواقع من واجبات المدير الاساسية .

٦ ـ مشكلة البناية المدرسية ونظام ازدواج المدرسة :ـ

اما مشكلة الابنية المدرسية ونظام ازدواج المدرسة فقد جاءت بالنسبة لمدارس البنات بالمرتبة الخامسة وبتكرار مقداره (٦٥ر٤٪) من مجموع المؤشرات (المديرات) . اما بالنسبة للمؤشرين (المديرين) فقد جاءت هذه المشكلة بالمرتبة الثانية وبتكرار مقداره (٦٨ر٥٪) من مجموع المؤشرين . وهي ولا شك نسبة عالية جدا ومتقاربة في نفس الوقت ، وفي رأينا ان السبب الرئيسي لظهور هذه المشكلة هو ازدياد الاقبال على فتح المدارس الثانوية ازديادا كبيرا بحيث لم تمكن ادارات معارف الالوية من اعداد الابنية الكافية الملائمة ، والتي تتناسب وهذه الزيادة الكبيرة في عدد المدارس الثانوية ، وهذا العدد الهائل من الطلبة ، فالتجأت اضطرارا الى اتباع نظام الدوام المزدوج حلا للمشكلة .

٧ ـ مشكلة جدول الدروس الاسبوعي :

اما مشكلة جدول الدروس الاسبوعي ، فقد جاءت بالنسبة للمديرات بالمرتبة السادسة ، وبتكرار نسبته المئوية (٥٦٪) بالنسبة للمؤشرات ، بينما يظهر لنا من الجدول ايضا بالنسبة للمديرين ، اذ جاء تسلسل المشكلة بالمرتبة السابعة عشر ، وكان تكرارها (٢١ر٤٪) . وهذا الفرق الشاسع جاء في المرتبة وفي التكرارات ، راجع الى كثرة طلبات المدرسات ، والتي يتعذر في الواقع على مديرة المدرسة من تحقيق اقل هذه الطلبات ، ومن هذه الطلبات هو ان لا يدرسّن في الحصص الاولى او الاخيرة وهكذا ، والى غير ذلك من المتطلبات الكثيرة وهذا مما يجعلنا ان نرجع بالذاكرة الى الاسباب التي اشرنا اليها عند معالجتنا لمشكلة « الاجازات المرضية للمدرسين والمدرسات » في الفصل السابق . بينما المديرين ، لا يعانون من هذه المشكلة

كثيرا كما تعانيها مديرات المدرسة الثانوية ، هذا رغم اهمية جدول الدروس الاسبوعي واعتباره في الواقع المحور الاساسي الذي تدور حوله العملية التربوية كلها فهو يتحكم في سير العمل طوال العام الدراسي وله اثر بعيد في علاقة المدير بالمدرسين وفي راحة المدرسين وتحمسهم للعمل المدرسي او عزوفهم عنه •

٨ ـ مشكلة الازياء والاهتمام بالمظهر بالنسبة للطلبة :

جاءت هذه المشكلة بالنسبة (للمديرات) بالمرتبة السابعة ، وبتكرار مقداره (٤٨ر٦٪) • اما بالنسبة (للمديرين) ، فقد جاءت بالمرتبة التاسعة عشرة ، وكان تكرارها (١٤٪) • ان هذا التفاوت الكبير بتكرار ومرتبة هذه المشكلة راجع الى طبيعة الفتاة التي تجعلها تهتم في الغالب بادوات الزينة والبحث في المجلات عن ازياء الموسم والجرى وراء كل جديد في المودة •

والسبب الآخر : يرجع الى ان البنت تسبق الصبي في النضوج الجسمي والاجتماعي ويبدو ذلك واضحا في سلوك البنت وتصرفها في شتى الظروف والمناسبات ، فاهتمام البنت بالدور الاجتماعي للمرأة ، كالاهتمام بتصفيف الشعر مثلا وتلميع الاظافر الى غير ذلك من وسائل التربية المحببة للمرأة في مجتمعنا الحديث •

اما الفتى الذي يتأخر في نموه الجسمي والاجتماعي بالنسبة للفتاة المساوية له في العمر الزمني ، فهو لا يهتم بهندامه كثيرا ، وهناك اسباب اخرى كثيرة منها : اهتمام الاباءوالامهات بفتاتهم اكثر من اهتمامهم بفتياهم ، وذلك بتوفير الامكانيات المالية التي تجعلها تهتم بزينتها بخلاف الفتى الذي كثيرا ما تنقصه الامكانيات المالية التي تحول دون حصوله على ما يريد من حاجات • وفي الوقت نفسه ، ان هذا الاهتمام بالازياء كثيرا ما يشغل الفتاة عن واجباتها المدرسية • وقد فطنت وزارة التربية لهذه المشكلة ، فأصدرت

التعليمات المشددة حول « توحيد الزي المدرسي ، والمظهر المحتشم للطالبات »(*) تلافيا لهذه المشكلات • وما دمنا في هذا الصدد ، فان المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية بالنسبة للطلبة كثيرة وكثيرة جدا •

٩ ـ مشكلة انتقال الطلبة من مدرسة الى اخرى :

لقد احتلت هذه المشكلة بالنسبة « للمديرات » بالمرتبة الثامنة ، وبتكرار مقداره (٤٤٫٩٪) • بينما جاءت المشكلة بالنسبة « للمديرين » بالمرتبة السابعة وبتكرار نسبته (٥٢٪) ، وقد جاءت الاجابات متقاربة من حيث الرتب ، اما نسبة التكرارات فقد كانت عالية ، وهذا راجع الى ان الطلاب والطالبات يفضلون النقل الى المدرسة القريبة من منازلهم او المدرسة التي يرغبون الدراسة فيها ، وهذا قد يسبب لادارات هذه المدارس الكثير من المتاعب منها : (الاجور المدرسية ـ كاجور الرياضة والحانوت) هذه الاجور يدفعها الطالب في اول السنة الدراسية للمدرسة التي يود النقل منها• كذلك له اثره السيء على عدد طلبة الشعبة الواحدة المنقول منها والمنقول اليها ، بالاضافة الى عرقلة سير التدريسات في المدرسة المنقول اليها •

١٠ ـ مشكلة عدم توزيع الفراشين (المستخدمين) على المدارس بصورة عادلة :

جاءت هذه المشكلة بالنسبة للمديرات بالمرتبة الثالثة عشرة وبتكرار مقداره (٣٥٫٥٪) ، اما بالنسبة للمديرين ، فقد جاء ترتيب هذه المشكلة بالمرتبة الرابعة عشرة وبتكرار نسبته (٢٨٫٨٪) • من هذا يظهر لنا ان توزيع المستخدمين (الفراشين) على المدارس لم يكن عادلا ومتكافئا وبخاصة في مدارس البنات • ففي بعض مدارس البنات الثانوية : « يوجد عدد من

(*) انظر ما جاء في التعميمات الصادرة من وزارة التربية ، ومفتشية التربية العامة حول (مشكلة الزي والمظهر المحتشم للطالبات) بالكتاب المرقم ٣١٧٧ في ١٩٦٧/١١/٦ •

الفراشين يزيد عن حاجة المدرسة مما تدفع الادارة الى استخدامهم لشؤونهم الخاصة » في البيت والمدرسة • وهذا ما سمعناه من بعض المديرات التي اتيحت لنا فرصة زيارتهم ومناقشتهم •

اما الفراشين (والمستخدمين) في مدارس البنين فان نسبتهم واطئة وان اكثرهم من المستخدمين العاجزين عن العمل • ولا شك ان هذه صعوبة تواجه وتعرقل عمل الادارة المدرسية لان الادارة تحتاج في الواقع الى المستخدمين لضمان نظافة المدرسة وقضاء بعض الاعمال الخاصة بالمدرسة •

١١ ـ مشكلة تقيم التلاميذ عند دخولهم الامتحانات العامة (الوزارية) :

ومن المشكلات التي وردت في الاستفتاء ايضا هي « مشكلة تقييم التلاميذ عند دخولهم الامتحانات العامة » (الوزارية) • فقد جاءت هذه المشكلة بالمرتبة الثانية عشرة في مدارس البنات وبنسبة مئوية مقدارها (٣٦٫٤٪) ، اما بالنسبة لمدارس البنين فقد جاءت بالمرتبة الثالثة عشرة وبتكرار نسبته (٣٣٫٨٪) ، وهذا التقارب بين الارقام يرجع الى ان المدرسة الثانوية لا زالت تتبع نفس الاساليب التقليدية في نظم الامتحانات دون ان تبذل الجهود المطلوبة في تطوير الامتحانات والافادة من نتائجها وتحليلها بغية التعرف على الوضع الدراسي القائم •

وقد يتمسك بعض المدرسين والمدرسات بجمود وتزمت بنظام المدرسة الثانوية المعمول به عندما يحتاج الطالب الى درجة او اكثر لنقله مثلا من حالة الرسوب الى حالة الاكمال او من حالة الاكمال الى حالة النجاح • وهذه طبعا تسبب الكثير من المشكلات للادارة المدرسية وبخاصة عندما تتعدد هذه الحالات « ولكثرة عدد الطلبة من هذا النوع » • ومما لا ينكر كما جاء في قول بعض المديرين والمديرات بان الوساطات لا زالت قائمة ، وهي تتعب ادارة المدرسة وتعقد المشكلة ايضا • وان اغلب مشكلات ادارة

المدرسة الثانوية ناجمة عن عدم التفاهم والتعاون بين البيت والادارة المدرسية .

١٢ ـ مشكلة عدم تعاون اولياء امور الطلبة مع ادارة المدرسة :

نلاحظ ان هذه المشكلة قد جاءت بالنسبة « للمديرات » بالمرتبة العاشرة وبتكرار مقداره (٦٣٫٤٪) من مجموع المؤشرين على هذه المشكلة من المديرين وهي نسبة عالية جدا . والفرق كبير ولا شك رغم احساس كل من المدرسة والبيت باهمية التعاون بينهما ضمانا للتنشئة الاجتماعية الصالحة . فان التعاون بين هذين القطاعين لم يتم الى الآن وبالصورة التي تحقق الاهداف المرجوة منه :

ان ضعف هذا التعاون يرجع في الواقع الى كلا الطرفين معا ، الاسرة وادارة المدرسة ، وهيئتها التدريسية . كذلك يعتقد بعض الاباء « ان المدرسة مؤسسة حكومية ليس لهم حق التدخل في شؤونها والاسهام في معاونتها » وان البعض الآخر لا يزال متأثرا بمفاهيم تربوية قديمة : « فيعتبر المدرسة مؤسسة اعدتها الحكومة لتعليم ابنائهم » وان صلتهم لا تتعدى الافادة من حقهم بالحاق ابنائهم بها ، والا اعتبر تدخلهم في شؤونها فضولا غير مرغوب فيه .

هذا مع العلم بأن ادارة المدرسة الثانوية للبنين بحاجة ماسة : « الى تعاون اولياء امور الطلبة اكثر مما هي عليه بالنسبة لمدارس البنات ، لان المشكلات السلوكية للبنين اكثر مما هي عليه في مدارس البنات » .

١٣ ـ مشكلات التلاميذ السلوكية :

اعتبرت (المديرات) ـ مشكلات التلاميذ السلوكية بالمرتبة السادسة عشرة وبتكرار نسبته (٢٤٪) بينما في مدارس البنين جاءت هذه المشكلة بالمرتبة الخامسة وبتكرار مقداره (٥٦٪) ان هذا التفاوت في مرتبه هذه

المشكلة وتكرارها في رأى المديرين والمديرات ، يرجع الى ان مشكلات الطلاب السلوكية اكثر حدة من مشكلات الطالبات هذا مع العلم انها تختلف في النوع ايضا وسبب ذلك يرجع الى اهتمام مدارس البنات بالنظام ، وجعل الطالبات يخضعن لسلسلة من التعليمات والنظم التي تفرضها عليهن ادارة المدرسة بالاضافة الى تعاون الاباء والامهات مع ادارة المدرسة ، بالاضافة الى ان الفتاة اكثر انصياعا للانظمة والقوانين والتعليمات والتمسك بالآداب العامة بالنسبة للفتى المراهق • وقد اثبتت الدراسات « ان الطلاب الذين يحسون بالامن ويحسون بقبول الآخرين لهم ، أو انهم محبوبون مقربون منهم يكونون عادة من ذوى السلوك الطيب المرضي • وان السلوك السيء يشيع عادة بين التلاميذ الذين لا يحسون بمثل هذه الاحساسات » • ومما هو جدير بالذكر : ان الادارة المدرسية في معظم المدارس الابتدائية ، ادارة قاسية لا تعرف غير العصا ، كاداة لتقويم الاعوجاج فيشب الطفل ، وهو يتوقع الاذى من الكبار فينطوى على نفسه ، وتتكون لديه المخاوف وعندما ينتقل الطالب الى المدرسة الثانوية يحاول تعويض هذا النقص بالتمرد والعصيان وان تغير وتطور نظم التربية وفلسفتها في البلاد المتقدمة ، لا يعني انعدام المشكلات السلوكية فيها فهي لا زالت موجودة ، ولكن اسلوب علاجها هو الذي تغير(١) •

من هذا يتضح لنا ان مدارس البنين بحاجة اكثر الى تعاون البيت مع المدرسة في دراسة مشكلات ابنائهم والاسهام في حلها • ويؤكد (ميرل) : « بان المدرسة لا يمكن ان تحقق اي نجاح من دون معاونة البيت ، خاصة عند معالجة مشكلات الطلاب اذ كثيرا ما يلقى الاباء الضوء على كثير من المشكلات التي يستعصي على المدرسة حلها »(٢) •

---

(١) Jesse B. Sears : The Nature of the Administrative Process (New-York, 1950) P. 309.

(٢) ميرل اولسن : التوجيه فلسفته واسسه ووسائله ، ترجمة د• عثمان لبيب فراج ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٦٤ ، ص٤٨٠ •

بالاضافة الى ان الظروف الاجتماعية لمجتمعنا تحتم على الاباء والامهات الاهتمام بالبنت اكثر من الصبي • ويظهر من الجدول رقم (٣٦) مدى تعاون الاباء مع ادارة المدرسة الثانوية :

هل تتعاون مجالس الاباء والمدرسين مع ادارة المدرسة ؟	بنون		بنات	
	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪
نعم	١٢	٩٪	١٥	١٤٪
لا	١٠٦	٨٨ر٤	٨٧	٨١ر٣

يتضح لنا من الجداول ان التعاون محدود وقليل ، ولعل السبب الرئيسي في هذا يعود الى : ان غالبية اولياء امور الطلبة اميون او مشغولون باعباء الحياة اليومية ولا يتحسسون باهمية المشاركة في هذه الجمعيات والاشراف على تربية اولادهم عن طريق التعاون مع الهيئة التدريسية ، وليست لهم القدرة على حل مشكلات الطلاب وازالة العقبات التي تصادف المدرسة[1] •

وعليه نوصي هنا بضرورة اهتمام المدرسة بمجالس الآباء والمدرسين ، وهذا يقتضي محاولة المدرسة الاتصال بهم ، وان لا ترهق الاباء والامهات بالتبرعات الكثيرة والاعمال والمسؤوليات التي يتجاوز طاقتهم اذ كثيرا ما يتصور الاباء والامهات بالتبرعات الكثيرة والاعمال والمسؤوليات التي يتجاوز طاقتهم وكثيرا ما يتصور الآباء والامهات ان الهدف النهائي من مجيئهم الى المدرسة عند حضورهم مجالس الاباء والامهات هو لجمع التبرعات فقط • كما ظهر لنا في السؤال (٣٦) من الاستمارة رقم (١) انظر الجدول الذي

(١) انظر ما جاء في : د• طه الحاج الياس : الادارة التربوية ، ص ١٥٦ •

يبيّن اسباب عدم تعاون مجالس الاباء والامهات مع ادارة المدرسة • رقم (٢٨) •

١٤ ـ مشكلة المدرس المبتدىء (الجديد) :

ومن المشكلات الاخرى التي تجابه ادارة المدرسة هي : « مشكلة المدرس المبتدىء » (الجديد) ويترتب على هذه المشكلة صعوبة ضبط الصف خاصة بالنسبة للمدرسين غير المؤهلين لمهنة التعليم وقد يستعين هذا المدرس بادارة المدرسة في ضبط صفه • وقد جاء ترتيب هذه المشكلة بالنسبة للمديرات بالمرتبة الرابعة عشرة وبتكرار مقداره (٣١٪) من عدد المؤشرات في العينة ، بينما جاء ترتيبها بالنسبة للمديرين بالمرتبة الثانية عشرة وبتكرار مقداره (٣٧٪) من مجموع المؤشرين من المديرين •

ان هذا التقارب يدل على قلة خبرة المدرس الجديد ، فقد يلجأ الى اساليب غير سليمة وغير حكيمة لتلافي مشكلته ، فقد يتخذ من الدرجات وسيلة للضبط فيكيلها لقسم من الطلبة المشاكسين جزافا بغية اسكاتهم • وقد يرجع فشل هذا النوع من المدرسين الى تهديدهم للطلبة ، ثم ترددهم في تطبيق ما قالوه في تهديدهم ووعيدهم •

والذي يترتب عليه شعور الطلبة بضعف شخصية مدرسهم وعجزه عن تنفيذ العقوبات بحقهم •

١٥ ـ مشكلة الكتب المدرسية ونسبة الاعفاء فيها :

جاءت هذه المشكلة بالنسبة للمديرات بالمرتبة الخامسة عشرة ، وبتكرار مقداره (٣٠٫٨٪) من مجموع (المؤشرات) ، وجاءت بالنسبة (للمديرين) بالمرتبة الثامنة وبتكرار مقداره (٤٥٫٤٪) • اي ان ادارة مدرسة البنين تعاني من هذه المشكلة اكثر مما تعانيه مدارس البنات • رغم ان المستوى الاقتصادي لمدارس البنات والبنين متشابه تقريبا اذا اخذ المعدل

بالنسبة للبنين والبنات ، ولتفسير هـذه الظاهرة نستطيع ان نقـول : ان العائلة العراقية بصورة عامة عائلة محافظة ويشغلها كثيرا مصير الفتاة في مرحلة المراهقة ، ولربما تكون الفتاة شغلها الشاغل حيث نجد انها تقتر على نفسها احيانا لكي توفر جهد طاقتها لتلبية مطاليب الفتاة وحاجاتها من كتب ودفاتر وملابس على عكس الحال بالنسبة للفتى • فان مثل هذه العائلـة ستخاف على مستقبل الفتى من الفساد والضياع فتلجأ في كثير من الاحيان الى عدم الاسراف في اعطائه ، لذا يتقدم اكثر الطلاب الى ادارة المدرسـة باعفائهم من ثمن الكتب المدرسية ولما كانت نسبة الاعفاء لا تتجاوز الـ ٤٠٪ فقط(*) ، ومن مجموع عدد الطلاب في المدرسة الواحدة بغض النظر عن المنطقة التي توجد فيها المدرسة سواء اكانت في حيّ راقي من الناحيـة الاقتصادية ام فقير معدم ، فان هذا ولا شك سيعقد المشكلة بالنسبة للاحيـاء الفقيرة • فنسبة الاعفاء محدود قد لا تشمل اكثر الفقراء في المدرسة ، وهذا مما يتعب ادارة المدرسة ويشغل المدرسين وقد يمر شهرا واكثر من ابتداء السنة الدراسية ولا تزال مشكلة بيع الكتب المدرسية قائمة • وعليه نرى من الافضل ان توزع هذه الكتب مجانا كما هي الحال في المدارس الابتدائيـة او تعدّل نسبة الاعفاء بالنسبة للحالة الاقتصادية للمنطقة التي توجد فيهـا المدرسة •

١٦ ـ مشكلة المدرسين غير المؤهلين :

تواجه ادارة المدرسة الثانوية مشكلة المدرسين غير المؤهلين من حيث : التفاوت في المؤهلات المهنية للمدرسين ، ومشكلة المعلم المنسب من المدارس الابتدائية للعمل في المدارس الثانوية •

أ ـ ففيما يخص المعلم المنسب : اتضح لنا من تحليل الاستفتاء « ان نسبة

(*) عن مديرية التجهيزات بوزارة التربية (تعليمات عن بيع الكتب المدرسية ونسبة الاعفاء في المدرسة الواحدة) •

المديرين الذين يلاقون من هذه المشكلة كانت تقدر بـ (٥٠٫٤٪) ، بينما ظهرت النسبة عند المديرات بـ (١٥٫٨٪) ، وهذا الفرق يعود الى ان نسبة عدد المدرسين اكثر بالقياس الى عدد المدرسات •

ب ـ اما نسبة المديرين الذين يعانون من مشكلة المدرسين ذوى المؤهلات الجامعية غير المهنية فكانت تقدر بـ (٢٤٫٧٪) • اما في مدارس البنات فقد جاءت بنسبة (١٦٫٦٪) وهذا الفرق راجع الى السبب بعينه •

جـ ـ كما ظهر لنا اثناء البحث ان (٤٧٪) من المديرين يشكون قلة كفاءة المعلمين المنسبين العلمية ، وضعف طرق التدريس ، بالنسبة للمدرسين غير المؤهلين للمهنة اما في مدارس البنات فقد جاءت بنسبة (٣٢٫٧٪) •

١٧ ـ مشكلة توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب :

وجاءت مشكلة توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب بالمرتبة الثامنة عشرة ، في مدارس البنات وبتكرار مقداره (١٤٫٩٪) من مجموع المؤشرات من المديرات بينما قد جاءت في مدارس البنين بنفس المرتبة وبتكرار مقداره (١٩٪) • وهذا دليل واضح على ان كل من المديرة والمدير في المدرسة الثانوية يعانون الكثير من هذه المشكلة • ومهما اختلفت طرق توزيعهم نرى ان اغلبها تهدف الى التجانس بين تلامذة الصف الواحد •

١٨ ـ مشكلة عدم تعاون مديريات التربية مع ادارة المدرسة في النقل او التعيين :

اما فيما يخص مشكلة عدم تعاون مديريات التربية مع ادارة المدرسة الثانوية في النقل او التعيين ، فقد جاءت بالمرتبة التاسعة عشرة وبتكرار مقداره (١١٫١٪) من مجموع المديرات (المؤشرات) • اما بالنسبة للمديرين فقد جاءت بالمرتبة السادسة عشرة وبتكرار مقداره (٢٣٫٩٪) •

ان هذا التفاوت في نظرة المديرات والمديرون الى هذه المشكلة يرجع الى : « ان مديريات التربية في الالوية متعاونون مع ادارات مدارس البنات اكثر من تعاونهم مع مدارس البنين » وقد نعزو هذا الى « الحاح بعض المديرات الكثير ومراجعتهن المستمرة لمديرية التربية » مما يترتب على هذا تلبية طلباتهن تحاشيا للمشكلات التي قد تنجم من عدم تلبية مطاليبهن •

١٩ ـ مشكلة التوجيه والارشاد عند اختيار شعب التخصص (الفرع العلمي والادبي) في المرحلة الاعدادية :

من الضروري التعرف على مشكلة التوجيه والارشاد عند اختيار شعب التخصص في الدراسة الاعدادية ، ويشير الجدول الى ان هذه المشكلة قد جاءت بالمراتب الاخيرة فقد كانت نسبتها في مدارس البنين بـ (١١٫٥٪) بينما جاءت النسبة في مدارس البنات بـ (٨٫٤٪) وهي نسبة متقاربة وعلى قلتها نرى ان لها دلالة احصائية • اذ ان اكثر المديرين والمديرات في المدارس الثانوية قد اهملوا دور الارشاد والتوجيه التربوي والمهني في مساعدة طلاب الدراسة المتوسطة على اختيار نوع الدراسة التالية في المرحلة الاعدادية وقد فطنت وزارة التربية الى هذه المشكلة فجعلت مرحلة الدراسة الاعدادية ثلاث سنوات بدلا من اثنين • منها الصف الرابع العام لغرض توجيه الطلبة الى فرع الاختصاص • ومع هذا فلا زال جهاز التعليم الثانوي في العراق بحاجة الى احداث « جهاز للتوجيه التربوي والمهني » ، على مستوى عال من الكفاءة وعلى ادارة المدرسة الثانوية يقع الى حد كبير جزء هام من مسؤولية تقديم هذه الخدمة لشبابها •

ولابد لوزارة التربية من وضع الدراسات والتعليمات الخاصة بهذه الناحية والا سيؤدي هذا الاهمال في التوجيه الى فاقد كبير في العملية التربوية • فمثلا جاء في اقوال المديرات والمديرين « ان عددا كبيرا من الطلاب يدرسون في الفروع العلمية من غير ان يكونوا راغبين فيها او قادرين على متابعتها » •

ومن النتائج المترتبة على هذه المشكلة : هو انخفاض في معدلات النجاح ثم زيادة في نسبة الطلاب الذين يتركون المدرسة الثانوية دون ان يكملوا دراستهم بنجاح •

٢٠ ـ مشكلات المدرس المطبق :

اما مشكلات التطبيق فهي كثيرة ومتعددة وان اقتصرت على منطقة بغداد والالوية المجاورة لها • فقد جاءت بالمراتب الاخيرة لمدارس البنين والبنات على حد سواء اذ قدرت نسبتها بـ (٩٪) في مدارس البنين الثانوية و بـ (٧ر٤٪) في مدارس البنات الثانوية •

والمدرس المطبق كثيرا ما يعيق سير التدريسات في المدرسة من ناحية تكملة المناهج وقد ارتبطت هذه المشكلة بمشكلة « الازياء والاهتمام بالمظهر » حيث جاءت مشكلة اهتمام الطالبة بمظهرها بالمرتبة السابعة بالنسبة لمدارس البنات وبتكرار مقداره (٦ر٤٨٪) ، وقد ذكرت المديرات « ان هذه المشكلة لها علاقة بالتطبيق اذ ان فتاة الجامعة والمطبقة منها بصورة خاصة » كثيرا ما تتبرج وتهتم بزينتها لدرجة كبيرة قد لا تناسب وواجبات التلمذة ومسؤولياتها ، ان طالبة المدرسة الثانوية كثيرا ما تتخذ من فتاة الجامعة ، القدوة الحسنة والمثل المحتذى •

والخلاصـــة :

حاولنا في هذا الفصل عقد مقارنة بين المشـــكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية للبنات وادارة المدرسة الثانوية للبنين بالنسبة للمشـكلات التي اشرنا اليها في الفصل السابق •

وقد تضمنت هذه الدراسة المقارنة اوجه الشبه والاختلاف بين كل من مشكلات مدارس البنين ومشكلات مدارس البنات • وقد استطعنا عن طريق هذه المقارنة ان نتحرى عن اسباب هذه المشكلات •

ومن البديهي : ان الحلول والتوصيات التي توضع لمعالجة الاسباب هي خير من تلك الحلول التي تعالج الاعراض ـ فالوقاية خير من العلاج •

بالاضافة الى ذلك اننا في هذا الفصل قد حققنا الاجابة على السـؤال الوارد في خطة البحث وهو :

الى اي حد تختلف المشكلات التي تواجه ادارة مدارس البنين الثانوية عن تلك المشكلات التي تواجه ادارة مدارس البنات الثانوية ؟

جدول رقم (٣٧)

جدول مقارنة المشاكل بين مدارس البنين ومدارس البنات الثانوية

تسلسل المشكلة	نوع المشكلة (بنون) العدد (١٢١)	التكرار عدد المؤشرين	النسبة المئوية ٪	نوع المشكلة (بنات) العدد (١٠٧)	التكرار عدد المؤشرين	النسبة المئوية ٪
الاولى	غيابات التلاميذ	٨٦	٧١٪	الاجازات المرضية للمدرسات	٨٧	٨١٪
الثانية	بناية المدرسة ونظام الازدواج	٨٣	٦٨ر٥	عدم توفر الامكانيات المالية	٨٤	٧٨ر٦٪
الثالثة	التأخر الصباحي (التلاميذ)	٨١	٦٧	العلاقة بين اعضاء التدريس	٨١	٧٥ر٧
الرابعة	تعاون اولياء امور الطلبة مع ادارة المدرسة	٧٨	٦٣ر٦	كثرة الاعمال الكتابية اليومية	٧٩	٧٣ر٩
الخامسة	مشاكل سلوكية تتعلق بالتلاميذ	٦٨	٥٦	بناية المدرسة والدوام المزدوج	٧٠	٦٥ر٤
السادسة	كثرة الاعمال الكتابية اليومية	٦٦	٥٤ر٦	جدول الدروس الاسبوعي	٦٠	٥٦
السابعة	انتقال التلاميذ من مدرسة الى اخرى	٦٣	٥٢	الازياء والاهتمام بالمظهر (الطالبات)	٥١	٤٨ر٦
الثامنة	الكتب المدرسية ونسبة الاعفاء	٥٤	٤٥ر٤	انتقال التلاميذ من مدرسة لاخرى	٤٨	٤٤ر٩
التاسعة	عدم توفر الامكانيات المالية	٥٣	٤٣ر٨	التأخر الصباحي (الطالبات)	٤٤	٤١٪
العاشرة	الاجازات المرضية للمدرسين	٥٠	٤١	عدم تعاون اولياء امور الطلبة مع ادارة المدرسة •	٤٣	٤٠ر٨

المرتبة	المشكلة : (بنون)			المشكلة : (بنات)		
الحادية عشرة	العلاقة بين اعضاء هيئة التدريس	٤٧	٣٨ر٨	غيابات التلاميذ	٤٠	٣٧ر٣
الثانية عشرة	المدرس المبتدىء (الجديد)	٤٥	٣٧	تقييم التلاميذ عند دخولهم الامتحانات العامة ومشكلة الرسوب •	٣٩	٣٦ر٤
الثالثة عشرة	تقييم التلاميذ عند دخولهم الامتحانات العامة (الوزارية) ومشكلة الرسوب	٤١	٣٣ر٨	عدم توزيع الفراشين على المدارس بصورة عادلة •	٣٨	٣٥ر٥
الرابعة عشرة	عدم توزيع الفراشين بصورة عادلة على المدارس	٣٤	٢٨ر٨	المدرسة المبتدئة (الجديدة)	٣٤	٣١
الخامسة عشر	المدرسين غير المؤهلين	٣٠	٢٤ر٧	الكتب المدرسية ونسبة الاعفاء	٣٣	٣٠ر٨
السادسة عشر	عدم تعاون مديريات التربية مع ادارة المدرسة في النقل والتعيين	٢٩	٢٣ر٩	مشاكل سلوكية تتعلق بالطالبات	٢٦	٢٤
السابعة عشر	جدول الدروس الاسبوعي	٢٦	٢١ر٤	المدرسات غير المؤهلات	١٨	١٦ر٦
الثامنة عشر	توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب	٢٢	١٩	توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب	١٦	١٤ر٩
التاسعة عشر	الازياء والاهتمام بالمظهر	١٦	١٤	تعاون مديرية التربية مع ادارة المدرسة في النقل والتعين •	١٢	١١ر١
العشـــرون	دخول الطلبة الفرع العلمي والادبي	١٤	١١ر٥	دخول الطلبة ـ الفرع العلمي والادبي •	٩	٨ر٣
الحادية والعشرون	المدرس المطبق	١٠	٩	المدرسة المطبقة	٨	٧ر٤

الباب الرابع

الاتجاهات الحديثة في ادارة المدرسة الثانوية

تمهيـــد :

يهدف هذا الباب الى ايضاح الاتجاهات الحديثة في ادارة المدرسة الثانوية من حيث : مفهوم الادارة المدرسية ووظيفتها وتقييمها ومجالات العمل فيها وتنظيمها ودورها في تطوير العلاقات الانسانية العامة .

وتعتبر هذه المجالات بمثابة الاطار العام لهذه الدراسة التفصيلية التي نهدف الاجابة عنها في السؤال الوارد في خطة البحث .

- ما هي الاتجاهات الحديثة في ادارة المدرسة الثانوية ؟ وما مبلغ استجابة مدارسنا الثانوية لها ؟ وما مدى ملائمة هذه الاتجاهات الحديثة لنا ؟

ويضم هذا الباب على اربعة فصول هي :

الفصل الاول : مفهوم الادارة المدرسية . ووظائفها ومجالات عملها وانماط الادارة فيها .

الفصل الثاني : الادارة المدرسية والتنظيم المدرسي .

الفصل الثالث : الادارة المدرسية والعلاقات الانسانية العامة .

الفصل الرابع : المقترحات والتوصيات مع خلاصة مركزة بنتائج الدراسة .

واليك تفصيلا لهذه الفصول :

الفصل التاسع

الادارة المدرسية : مفهومها ووظيفتها ومجالات العمل فيها

المقــــدمة :

أتضح لنا من الفصول السابقة ، ان تطور المدرسة الثانوية في العراق ومحاولة استيعاب جميع التلاميذ في هذه المرحلة لهو بالتأكيد من الانجازات التربويــة الكبيرة التي قدمتها بلادنا لقضـية التربية والتعليم في الفترة الاخيرة •

ولقد صاحب هذا التطور تطور آخر لا يقل اهمية عنه وهو التطور الحاصل في وظيفة مدير المدرسة الثانوية واهداف المدرسة الثانوية نفسها• فقد كان مدير المدرسة الثانوية في الماضي ، هو احد المدرسين في المدرسة يقوم بالتدريس ولم يتفرغ كليا لشؤون الادارة المدرسية •

كما ان ازدياد عدد التلاميذ في المدرسة الثانويـة قد ضـاعف من مسؤوليات المدير فيها • وبتطور الحاجة الى هذه المسؤوليات الاداريـة والتوجيهية اعفي المدير في المدرسة الثانويـة الكبيرة من مهام التدريس لينصرف الى عمله الاداري بشكل يضمن سير العمل فيها بشكل مرضي • بالاضافة الى ذلك فان الاتجاه الجديد في الادارة المدرسـية يتركز حول الطالب نفسه ، والعناية ببناء شخصيته موحدة كاملة ومن جميع النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والخلقية ، وعلى تهيئة الظروف المناسـبة لتحسين العملية التربوية •

ومما اثر ايضاً في مفهوم الادارة المدرسية الحديثة هو : تطـور العلاقات الانسانية في المدرسة فأصبحت العلاقات بين المدير والمدرسـين

والطلبة قائمة على الاحترام والتعاون ، بما يحقق اهداف المدرسة الثانوية واهداف المجتمع بصورة عامة • وكل هذا يوفر جوا من الثقة والطمأنينة لكي يشعر العاملين في المدرسة بدورهم واهميتهم ، وعملهم المشترك في سبيل تحقيق اهدافهم التربوية •

وبتغير هذه النواحي تغيرت مسؤولية مدير المدرسة الثانوية ، فلم يعد المدير مسؤولا عن تطبيق النظام في مدرسته فحسب ، بل اصبح مسؤولا ايضا عن الاشراف على تنفيذ النظام التعليمي والتربوي في المدرسة التي يعمل فيها والتي انيطت به مسؤوليات ادارتها وتوجيهها نحو الاهداف المرسومة لها •

١ ـ في مفهوم الادارة :

ان فكرة الادارة واسعة وشاملة كما هي تتسع لمعاني عدة بحيث يصعب تعريفها في بضع كلمات توضح معانيها المختلفة • وقد رأينا من المناسب هنا ان نشير الى بعض التعاريف اشائعة للادارة التي قد تساعدنا على فهم المعنى الشامل لها • وفي الوصول الى تعريف خاص يضم اكثر المعاني الخاصة بالادارة •

فيعرّف « مفهوم الادارة » : فردريك تايلور « Taylor » : ؟؟؟ الادرة : اي (فن الادارة) هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال ان يقوموا بعمله ، ثم برؤيتك اياهم يعملونه باحسن طريقة وارخصها[١] •

ويقول فايول « Fayol » في تعريفه للادارة : انها التنبوء والتخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة »[٢] •

---

(١) Frederick Taylor., Shop Management, New-York : Mac-Millan Co., 1903, P. 2.

(٢) Henri Fayol., General and Industrial Management, (London, Sir Issac + Sons, 1949). P. 6.

اما ديموك « Dimock » فيقول ان « الادارة هي معرفة الى اين تذهب ومعرفة المشاكل التي يجب تجنبها ومعرفة القوى والعوامل التي تتعرض لهـا »[١] .

ويقول كونتز « Koontz » وزميله في كتابه « مبادىء الادارة » ان : « الادارة هي وظيفة تنفيذ الاشياء عن طريق الاشخاص »[٢] .

هذه التعاريف توضح لنا معنى الادارة من حيث وظيفتها . واهدافها .

٢ ـ (مفهوم الادارة المدرسية) :

من المعروف لدينا ان « الادارة المدرسية » لم تعد تعليمات تصـــدر للمدرســـين واوامر تلقى على التلاميذ بل هي مســـؤولية كل العاملين في المدرسة من مدرسين ومعاونين وكتبة وطلاب .

وقد سبق لنا وان عرفنا « الادارة » من حيث الاهداف اولا ومن حيث الوظيفة ثانيا ، ولابد لنا الآن من ان نعرفها من ناحية الموقف التعليمـي ، فيعرّفها البعض بانها « كل نشاط تتحقق من ورائه الاغراض التربويـــة تحقيقا فعالا ومنتجا »[٣] .

ويعرفها البعض الآخر : بانها قيادة المدرسين وتوجيههم وتوفير الجو المناسب لهم لغرض تحقيق اهداف المدرسة .

---

(١) Marshall E. Dimock., Public Administration, (N.Y., Rinehart 1958) P. 10.

(٢) Harold Koontz, and Donnell, Cyrill., Principles of Management, (New-York, Mc-Graw-Hill Book Co., 1955) P. 3.

(٣) جيمس هارولد فوكس وآخرون : الادارة المدرسية وعملياتها ، ترجمة الدكتور وهيب سمعان ، مكتبة النهضة المصرية ـ القاهرة ١٩٥٧ ص ١٠ .

من هذه التعاريف كلها : نستخلص بان (الادارة المدرسية) : مسؤولية واسعة متشعبة ، وعمل اكبر من ان ينفرد به شخص لوحده ، وقد استعملنا عبارة : « مدير المدرسة » للشخص الذي تناط به ادارة مدرسة واحدة •

وعلى هذا الاساس يكون منصب « مدير المدرسة الثانوية » من المناصب القيادية ، كما ان اهمية منصب ومسؤولية المدير قد ازدادت في الآونة الاخيرة بازدياد حجم المدرسة وتعقدها ، كما ان الحياة خارج المدرسة قد تغيّرت هي بدورها وازدادت معها الحاجة الى المديرين المؤهلين[١] •

ويرى (بيرسي ، بيرب Burrup) ان مهمة الادارة المدرسية هي مسؤولية كل العاملين في المدرسة ، وان هدفها هو تسهيل نظام العمل بالمدرسة بشكل تتم فيه العمليات التربوية على وجه فعال •

كما قد اكد هذا المربي على ان اهمية الادارة المدرسية تكمن في الواقع بما تسديه من خدمات في تنظيم العمل ومعاونة موظفي المدرسة على القيام باعمالهم ونشر روح التعاون بين افراد هيئة المدرسة ، وبهذا المعنى فانه قد عرف « الادارة المدرسية » : بانها وسيلة لخلق التعاون المثمر الذي سيؤدي الى تحقيق أهداف المدرسة الثانوية[٢] •

ونفهم من هذا التعريف ان ادارة المدرسة الثانوية : وسيلة الى غاية هدفها تحقيق عملية التربية والتعليم في المدرسة ، كما ان المدرس هو اهم عضو بين اعضاء هيئة المدرسة • وان مدير المدرسة يؤدي تلك الخدمات التي ترضي حاجات المدرسين والطلبة وبهذا يساعد على رفع مستوى عملية التربية والتعليم •

---

(١) Encyclopedia of Educational Research, Op. Cit., P. 1245.

(٢) Percy E. Burrup., Modern High School Administration, (New-York : Harpers and Brothers Publishers, 1962) PP. 48-49.

ان الاتجاه الحديث في الادارة المدرسية وما ينبغي ان تكون عليه « الادارة التربوية » يرمي الى دفع المدير على اشراك العاملين معه في وضع الاهداف ، ورسم الخطط مع افساح المجال لكل فرد منهم في ابداء الرأي والمشاركة والتعاون ، كما يشترط في مدير المدرسة ان يكون قائد المدرسين، فمهمته تتضمن جوانب انسانية واجتماعية وفنية ، والنظم الاجتماعية والتربوية ، تهدف في الواقع بان تجعل من الرؤساء قادة ، ومن المناسب ان نميز بين الرياسة والقيادة .

فالرياسة « Headship » : هي سلطة مفروضة من الخارج غير معتمدة على اختيار الجماعة ، ويعمل فيها الافراد رهبة من الجزاء .

اما القيادة « Leadership » فهي بمعناها العام عملية تربوية اجتماعية تشمل التوجيه والاشراف ، وتسعى الى تنفيذ الخطط المرسومة في سبيل تحقيق الاهداف[١] ويعرفها ستانلي وليمز « Williams » بانها القدرة على ضمان تعاون الجماعة في تحمل مسؤولية العمل في المدرسة[٢] ويعرفها الدكتور احمد زكي صالح : « بانها نشاط انساني جمعي يهدف الى تحقيق غرضين : غرض خاص وهو يتصل باشباع حاجة الفرد لتقديره

---

(١) د. احمد راجح : علم النفس الصناعي ، الدار القومية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ١٩٦٥ ، ص ٤٦٦ ـ ٤٧٧ .
وانظر كذلك للتوسع في هذا المجال .

Browne, C.G and Cohn, Thomass., The Study of Leadership (Illinois, The Interstate Printers and Publishers : Inc. 1958) PP. 5-6.

(٢) Stanley W. Williams : Educational Administration in Secondary Schools, (N.Y. Holt, Rinehart + Winston 1964) P. 38.

لنفسه وتقدير الآخرين له • وغرض عام يتمثل في الاهداف وتقييم النتائج[١] ومما لا شك فيه ان الفرد عندما يعمل يشعر باحترام لنفسه وتقدير خاص لها ، وبخاصة اذا كان العمل يرتبط بميوله ولم يقتصر حب العمل والميل اليه بمقدار ما يدر على الفرد من مال • بل ان العمل يعطي للفرد منزلته الاجتماعية ومكانته بين المجموع •

كذلك اكد الدكتور « هارولد ليافيت »[٢] على ان القيادة مسؤولية جماعية يشارك فيها كل العاملين في المدرسة خاصة في الآونة الاخيرة ، عندما ازداد حجم المدرسة وتخصيصها ، اذ لم يعد العقل الواحد من الاتساع بحيث يمكنه التعرف على الحقائق كلها ويحللها ويتخذ القرارات بشأنها ويتصرف في ضوئها بصورة منفردة •

واشار هارولد ليافيت Harold J. Leavitt [٣] : بان المشكلة التي تواجه القائد في العمل الجماعي هي كيف نجعل الجماعات تعمل ؟ وكيف نضع كل منهم في مكانه المناسب وقد ذكر « الدكتور كمال الدوسوقي » في كتابه « سيكولوجية الادارة » : بان القيادة : هي الصورة التي تتجسدها السلطة عندما تنزل الى العمل[٤] •

٣ ـ وظيفة الادارة المدرسية :

اثبتت بعض الابحاث والدراسات ان « الادارة المدرسية » تؤدي

---

(١) د• احمد زكي صالح : علم النفس في الادارة والصناعة (دار النهضة العربية) القاهرة ١٩٦٧ ، ص ٣٣٩ •

(٢) د• هارولد ليافيت : علم النفس الاداري ، ترجمة د• كمال دسوقي ، القاهرة ١٩٦٤ ص ٢١٤ •

(٣) د• هارولد ليافيت ـ المصدر السابق ، ص٢١٤ •

(٤) د• كمال دسوقي : سيكولوجية الادارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٦١ ، ص٣٦٥ •

وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الافراد ، وتقاس اهميتها بمقدار ما تقدمه من فعاليات متعددة في مجال تنظيم الاعمال المدرسية وفي معاونة المدرسين والطلبة في نجاح العملية التعليمية وبتحسين العلاقات الانسانية ، وفي بث روح التعاون والعمل الجمعي المنظم ، المبني على التخطيط والمراقبة والتقييم ، ووفقا لما قررته رابطة مديري المدارس الثانوية الامريكية(١) • ويمكننا تحديد وظائف الادارة في النقاط التالية :

١ ـ تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها بالعمل الجماعي •

٢ ـ تخطيط الوسائل التي يمكن بواسطتها تحقيق اهداف العمل •

٣ ـ تصميم الهيكل التنظيمي بتوزيع الاعمال وتحديد المسؤوليات ، واعطاء السلطة وتوفير الامكانيات •

٤ ـ تنظيم الجهود التي يبذلها العاملون في المدرسة ، ورفع روحهم المعنوية بغية ضمان تعاونهم الايجابي •

٥ ـ ارشاد العاملين في المدرسة وتنويرهم ، لبذل اقصى ما يمكنهم من جهود •

٦ ـ تحديد المقاييس او المعايير الرقابية لمعرفة الانحرافات ودراسة اسبابها ثم العمل على تصحيحها •

٧ ـ تقييم النتائج بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة الانحرافات ودراسة اسبابها وتمثل العناصر السبعة السابقة « وظيفة الادارة المدرسية » في

---

(١) American Association of School Administration in Service Education for School Administration (Washington, D.C., The Association 1963) PP. 24—26.

مجموعها وان كان بالامكان تجميعها في اربعة مجموعات • فالعناصر الاولى تشمل : تحديد الاهداف : ورسم السياسات وتتفق كلها في انها تتعلق بالمرحلة الفكرية التي تسبق تنفيذ اي عمل ، وهو ما يطلق عليه بالتخطيط « Planning » وتصميم الهيكل التنظيمي ، وتنمية الهيئة الادارية ، ويكونان العنصر الثاني من وظيفة المدير وهي التنظيم « Organizing » ومن البديهي ان التخطيط والتنظيم لم يكونا في الواقع الا مراحل تمهيدية قبل التنفيذ ، فالتخطيط والتنظيم في حد ذاتهما لا يؤديان الى اتمام الاعمال ، وانما من الضـــروري ان يقوم المدير بارشـــاد المدرسين وتوجيههم ورفـع روحهم المعنوية واخيرا لا يمكننا ان نقول بان الاعمال قد تمت نهائيا ، ما لم يراقب اعمـال مدرسيه وطلابه لتقييم النتائج ومعرفة الانحرافات واسبابها والعمل على تصحيحها وعلى هذا يمكن تلخيص وظائف المديرين على الوجه التالى :

اولا ـ التخطيط : ويشمل تحديد الاهداف ورسم السياسات ووضع البرامج الزمنية •

ثانيا ـ التنظيم : ويشمل تصميم الهيكل وتنمية الهيئة الادارية •

ثالثا ـ التوجيه : ويشمل ارشاد المرؤسين في تنفيذهم للاعمال ورفع روحهم المعنوية •

رابعا ـ الرقابة وتشمل تحـديد المعايير الرقابية وقيـاس النتائج ومعرفـة الانحرافات واسبابها والعمل على تلافيها •

والشكي الآتي يوضح عناصر الادارة (وظائف الادارة) وارتبـاط بعضها ببعض (*) :ـ

(*) وانظر للتوسع في الموضوع في كتاب الادارة : الاصول والاسس العلمية للدكتور سيد محمود الهوارى ، مطابع النقرى ، بيروت ١٩٦٦ ، ص ٢٢ ـ ٢٣ •



عناصر الادارة

وان كنا قد فصلنا وظيفة الادارة الى عناصرها الاربعة بقصد التحليل الا انها في الواقع ومن الناحية العملية مرتبطة تمام الارتباط • وكل من يقوم بهذه الوظائف يعتبر مديرا • اما بالنسبة لاتخاذ القرارات فان المدير لا يستطيع القيام بالاعمال عن طريق الآخرين[1] • دون اتخاذ قرارات • فاتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في وظيفة المدير وتنشأ وظيفة اتخاذ القرارات من وجود عدة حلول لمشكلة معينة حيث يمكن اختيار الحل الامثل ، فاذا كان الاختيار مبنيا على التفكير والمشاورة مع اعضاء الهيئة التدريسية قبل اتخاذ القرارات كان الاختيار مقبولا وناجحا •

وقد حدد الاستاذ « الشاش »[2] المراحل الاربعة لاتخاذ القرار الاداري بما يأتي :-

١ - تشخيص المشكلة : ان تعريف وتوضيح المشكلة هو اول خطوة في

(١) د• كمال دسوقي : سايكولوجية الادارة العامة ، ص٢٥٠-٢٥١ •
(٢) محمد الشاش : المدخل لدراسة ادارة الاعمال ، مطبعة جامعة دمشق ١٩٦٣ ، ص١٧٠ - ١٧١ •

التخطيط المدرسي ، وان التشخيص السليم يكشف عن اسباب المشكلة وتحديد الشروط الضرورية لحل مرضي ورسم الحدود الهامة التي يقع الحل ضمنها •

٢ ـ ايجاد الحلول الممكنة : على المدير ان يتغلب على العقبات التي كشف عنها وتشخيصه بغية التوصل الى ايجاد حل سليم • فان لم يتوفر هذا الحل فان القرار النهائي سيكون فاشلا •

٣ ـ تحليل الحلول الممكنة والموازنة بينها : يتعين على رجل الادارة معرفة الاختيار بين الحلول واهميتها النسبية •

٤ ـ اختيار الحل الافضل : وهذا يتطلب من المدير استعمال الحكمة لأن سلوك الكائن البشري مختلف ومتشعب • لذا يستوجب عليه تكييف احسن القواعد لتتفق والظروف الخاصة لاية مشكلة •

٤ ـ الحاجة الى النظريات في مجال الادارة المدرسية :

لقد اكدت الرابطة الامريكية لمديرى المدارس الثانوية(١) الحاجة الى دراسات تدور حول النظريات العلمية للادارة المدرسية، والحقيقة اذا ما استطاع رجال الادارة التربوية تنمية نظرية الادارة Theory of Management » فانه سيكون لها اكبر الاثر في تقدم علم الادارة المدرسية ، وذلك عن طريق تبسيط وتحسين الوظيفة الادارية ، وليكن معلوما ان المقصود بكلمة نظرية أو نظري لا يعني كما تعنيه كلمة غير عملي« Impracticable » بل ان ما تعنيه عبارة « نظرية الادارة » هي ترتيب الفروض التي تقودنا الى الاصول والمبادىء « Principles »والى شرح الحقائق « Facts » على ان تكون هذه المبادىء والاصول وتلك الحقائق اساسية « Fundamental Truths »

---

(١) American Association of School Administration Op. Cit., PP. 22—23.

تحدد طبيعة الادارة[1] • هذا ويمكن النظر باختصار الى نظرية الادارة على انها كذلك « عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الافراد في استخدامهم العناصر المادية والبشرية لتحقيق اهداف محددة على احسن وجه »[2] وبهذا المعنى تصبح حاجة المدير الى الدراسات النظرية ماسة ، لذا اخذ علماء الاجتماع والتربية يحسون بهذه الحاجة في وضع نظريات الادارة لتخدم علم الادارة •

اما عن علاقة الادارة بالعلم ، فمما لا شك فيه ان الادارة تتضمن بعض مظاهر الفن « Art » اولا مثل المهارة والحذق « Skill » وتنظيم العمل ، في سبيل ادراك الهدف • وقد عرفها في هذا المجال ستر برنارد « Bernard » احد قادة ادارة الاعمال في الولايات المتحدة بانها « معرفة التصرف وتحقيق الاهداف المحددة » « Behavioral Knowledge » ومما لا شك فيه ان العلم والفن يكمل احدهما الآخر • فمثلا نجد ان الطبيب يصبح دجالا اذا لم يعتمد في عمله على العلم[3] •

وقد جاء في الانسكلوبيديا التربوية التأكيد على اهمية نظرية الادارة حيث تقول : بالرغم من اختلاف القواعد النظرية المستعملة في دراسات السلوك الادارى فان هناك الكثير من الاسس العلمية التي يمكن وضعها ضمن اطار نظرية الادارة لمعرفة دور الاداري ووظيفته[4] •

ولما كانت مسؤوليات رجل الادارة كبيرة ومعقدة ، فمن الواجب على

---

(١) علي عبدالمجيد عبده : الاصول العلمية للادارة والتنظيم جـ١ ، مطبعة التقدم ، القاهرة ١٩٥٩ ، ص ٤٠ ــ ٤١ •

(٢) د• سيد محمود الهوارى : الادارة ــ الاصول والاسس العلمية ، ص ٥٧٤ •

(٣) علي عبدالمجيد عبده : المصدر السابق ، ص ٤٠ــ٤١ •

(٤) Encyclopedia of Educational Research, Op. Cit., P. 1248.

مدير المدرسة الثانوية ان يكون ملما بنظرية فن الادارة ، وله مبادىء عامة واساسية يعتمد عليها للقيام بدوره القيادى الذي يتطلب منه الالمام بمهنة الادارة والالمام بالثقافة العامة في مختلف المواضيع الدراسية وان يكون على اتصال دائم بالبحوث التي تجرى في مجال الادارة المدرسية .

٥ ـ مدير المدرسة الثانوية الحديثة :

من هو مدير المدرسة الثانوية احديثة يا ترى ؟ وما الذي يميّزه عن غيره ؟ هل المدير هو ذلك الشخص الذي يجلس الى مكتب ضخم في حجرة كبيرة ؟ اتفق المربون بان المديرية يعرفون بوظائفهم ، فلديرون : هم الاشخاص الذين يقومون باتمام الاعمال بواسطة اشخاص آخرين . فكل من يقوم باتمام الاعمال بواسطة آخرين ، فهو مدير بغض النظر عن اللقب المعطى له . وهذا يتطلب من المدير القيام بمجموعة من النشاطات المنظمة من تخطيط وتنفيذ واشراف[١] . بالاضافة الى ان التطورات التربوية والاجتماعية لابد ان يكون لها اثرها الكبير على التنظيم في المدارس الثانوية ، وما من احد اكثر ادراكا لهذه الناحية من مديرى المدارس الثانوية . لذا اصبحت وظيفة مدير المدرسة الثانوية على جانب كبير من الاهمية ، وسنوجز فيما يلي المؤثرات التي غيرت من وظيفة مدير المدرسة الثانوية فاوجدت نوعا جديدا من النظم لادارة المدرسة الثانوية وهي : ـ

١ ـ كبر حجم المدرسة الثانوية : لقد اصبحت مهمة مدير المدرسة تتطلب الكثير من الجهد والمهارة في الادارة المدرسية ، بعد ان اتسعت المدارس وزاد عدد طلابها ومدرسيها تضاعفت مسؤوليات المدير في

---

(١) Van Miller., The Public Administration of American School systems, (New-York, van miller) PP. 467—468.

الاشراف الفني والاداري والنقل والتنظيم والخدمات المختلفة[1] .

٢ ـ تنازع الاختصاص : لقد سار دور المدير في المدرسة الثانوية في طريق التطور غير ان هـذا التطور حمل معـه مسؤوليات كثيرة في مجال الادارة . اذ ان الاتجاه الجديدة في ادارة المدرسة يهدف الى تعاون المدير مع المدرسين في تنفيذ السياسة التربوية في المدرسة ، وهـذه مسؤولية صعبة تتطلب الاختصاص والدراية والكفاءة . ولما زاد عدد التلاميذ زادت الحاجـة الى نوع من الاخصـائيين الملمين بالمعلومات الفنية والعلمية والذين في استطاعتهم القيام بهذه المسؤولية المهمة على خير وجه .

٣ ـ اتساع مناهج المدرسة الثانوية وتغير اهدافها : لم يعد هدف المدرسة الثانوية الاعداد للوظيفة او الجامعة فحسب بل اصبح الهدف هـو « الاعداد للحياة ... » ومن اجل هذا تغيرت مناهج المدرسة الثانوية واصبحت تشمل الدراسات النظرية والعملية وهذا التغير يستلزم ادارة واعية واشراف فني لطرق التدريس التي يتبعها المدرسون في المدرسة، كما ان تقدم النشاط المدرسي الذي اصبح جزء من مناهج المدارس الثانوية الحديثة كالجمعيات المدرسية والحفلات المدرسية ، والمباريات الخطابية والجمعيات الادبية والعلمية ومجلة المدرسة كلها امور تحتاج الى توجيه واشراف من جانب مدير المدرسة الثانوية .

٤ ـ تغير نوعية التلاميذ في المدرسة الثانوية : ان طلبة المدرسة الثانويـة اليوم لم يكونوا بالصفوة المختارة كما كانوا من قبل ، بل ان زيادة عدد الطلبة ادت الى انخفاض مستوى الطلبة الاقتصادي والثقافي . واصبحت عملية قيادة هذا النوع من الطلبة صعبة في الصف الواحد

---

(١) Encyclopedia of Educational Research, Op. Cit., P. 1255.

وفي المدرسة الواحدة .

وان كان هناك اتجاه نحو اشراك الطلبة في ادارة المدرسة الثانوية عن طريق اعطائهم بعض المسؤوليات الخاصة بالضبط والتنظيم كي يتعلموا فن الحياة(١) .

٥ - اتساع مدى الآراء الحديثة المتصلة بادارة المدرسة الثانوية :-

ان عناية المربين بموضوع الادارة المدرسية قد اسهم في تنمية حصيلة هذه الآراء وتقدمها فأقتضى الامر مزيدا من التنظيم الاداري ومزيدا من المهارات في القيادة المدرسية وقد اكتسبت الادارة المدرسية هذا المفهوم نتيجة اتجاه النظريات الحديثة في التربية الى اعتبار التربية عملية فردية واجتماعية تعنى بالطالب فتنمي شخصيته من جميع جوانبها . وتعني بالمجتمع فتعمل على استقراره وتعنى بهما معا فتحسن توجيه الطالب نحو غايات اجتماعية(٢) .

ولابد للادارة المدرسية ان تواكب هذه التطورات ، وهي وسيلة لتحقيق اهداف المدرسة ، وهذه التطورات تتطلب ان يكون مدير المدرسة الثانوية ذا صفات خاصة وميزات عديدة لا تقتصر على ما لديه من معلومات ، ولا على مدى خبرته في التعليم فحسب بل تتطلب استعدادا ذهنيا وسلوكيا ، بالاضافة الى الدراسات العليا للقيام بهذه المهمة الخطيرة على المستوى المطلوب .

٦ - صفات المدير الناجح ومؤهلاته :

من الاهمية بمكان دراسة الصفات العامة الواجب توفرها في المديرين

---

(١) Stanly W. Williams., Educational Administration in Secondary School, P. 259.

(٢) محمد السيد منير : الادارة الحديثة للمدارس الثانوية ، مطبعة الامانة ، سوهاج ١٩٥٨ ، ص ١٩ - ٢٩ .

والالتزام بها عند التطبيق • وذلك لان المديرين مسؤولين عن تحقيق التوازن في المدرسة نهم يعملون مع اشخاص وهم بمثابة الرؤساء والقادة •

ولقد اختلف المربون حول الصفات الاساسية للنجاح في ادارة المدرسة الثانوية وقد كان الاعتقاد قبل عشرين سنة حسب رأى Roger Falk » (١): بان المديرين يولدون ولا يصنعون « They are born and not made » اما الاتجاه الحديث فيتطلب من المدير صــــفات شــخصية عالية ومؤهلات ممتازة وتدريب مستمر • هذا مع العلم بان الادارة موهبة اصيلة في طبيعة الانسان ومن مقوماتها : قوة الشخصية وبعد النظر ورحابة الصدر وحسن الاصغاء والتوجيه واستقصاء الحقائق وتوافر الذكاء والتحصــيل العلمي • ولا تكفي الدرجة العلمية من مدرسية أو جامعية على خلق اداري ناجح لم يكن بالفطرة اداريـا موهوبا ، ولكن تدريب الموهـوب واكســـابه خبرات ادارية تجعل منه اكثر نفعا وابعد اثرا وقد اكد جيمس بلاك James Black على أهمية التدريب في نجاح المدير ، واعتبر تعليم المدير عملية مستمرة ، وان توقف تعليمه معناه توقف تقدمه(٢) •

وقد عرف « تيد T ead » في كتابه فن القيادة The Art of Leader ship بانها القدرة على التأثير في جماعة كي تتعاون لتحقيق هدف تشعر بحيويته ، وعليه فللقيادة تأثير في الجماعة بغرض الوصول الى هدف بيّن • ولتحقيق هذا كان لابد لاختيار القائد الذي يقوم بهذا الدور ان تتوافر فيه صـــفات ذاتية تابعة من قرارة نفسه واخرى مكتسبة ينالها عن طريق التعليم والتدريب

---

(١) Roger Falk., The Business of Management. Penguin Books, England Copyright, C. Roger Falk, 1963, PP. 170—173.

(٢) جيمس منزيس بلاك : كيف تكون مديرا ناجحا ، ترجمـــة عبدالحليم ثابت ، القاهرة ١٩٦١ ، ص٢٥٦ •

ليتسنى له النجاح في عمله •

وقدحدد (هالسي Halsey)[1] الصفات الست الاساسية الهامة للنجاح في الاشـــراف والادارة وهي : « الاحاطة الشـــاملة ، والعدالة ، والمبادأة والابتكار والدقة وضبط النفس » وكان قد استمد هذه الصفات من خبرته الشخصية وتجاربه الطويلة كمدير مستمدا بياناته في شرح هذه الصفات من احداث الحياة ووقائعها ولم تخل دراسته من التحليل العلمي الدقيق •

ومن استعراضنا لاكثر آراء المربين نرى ان نجاح المدير في المدرســة الثانوية وتوفيقه في اداء رسالته رهن بامور وصـــفات كثيرة ، نذكر منهـــا ما يأتي :ـ

١ ـ القيام بدور القيادة للعملية التعليمية والتربوية[2] •

٢ ـ القدرة على العمل مع منتسبي المدرسة •

٣ ـ المهارة في العلاقات الانسانية في قيادته •

٤ ـ المهارة في التقييم •

وقد اجريت الكثير من الدراسات المتعددة حول « الصفات الاساسية » لمدير المدرسة الناجح منها دراسة ، Stogdill [3] حـول علاقـة عناصـر

---

(١) محمد كامل البطريق : الخدمة الاجتماعية مهنة ذات علم وفن . القاهرة ١٩٥٨ ، مطبعة المعرفة ص١٢٥ •

وانظر كذلك في :

O., Tead., Art of Leadership., (N.Y ' Mc-Graw-Hill Book Co., 1953).

(٢) جورج د• هالسي : ادارة الناس فن ، ترجمة احمد زكي محمد، دار المعارف بمصر ١٩٥٨ ، ص١٩ •

(٣) R.M. Stogdill., Personal Factors Associated with the Leadership, PP. 35—71.

الشخصية بالقيادة ، وفيما يلي تلخيص لبعض الصفات الهامة لمدير المدرسة الناجح (لاحظ ان هذه الصفات كلها مستمدة من طبيعة النشاط الاداري ذاته) :

١ - ان تتوفر لديه « الشخصية القوية » التي تؤهله لمواجهة المشكلات والعمل على حلها والتي تؤهله للقيادة والتجاوب مع المدرسين والطلبة، وتحملهم على احترامه وتقدير آرائه ومقترحاته . فكثير ما كان ضعف شخصية المدير سببا في اختلال النظام وتراكم المشكلات وعرقلة الاعمال .

ويرى فردريك كابل ان « الحيوية » اهم صفة من صفات الشخصية القوية الخلاقة الجريئة التي تعنى الحاجة الداخلية الى العمل والنشاط[1] .

٢ - الذكاء : وهو من اهم الصفات التي يحتاج اليها مدير المدرسة الثانوية ليستطيع ان يدير شؤون الطلبة في هذه المرحلة واشعارهم بان النظم الادارية انما وضعت لمصلحتهم والنهوض بهم . وان المدرسة هي مدرستهم ، فالطلاب في هذه المرحلة بامكانهم تقدير المسؤولية وهم يستجيبون لمن يشعرهم بعطفه ويرشدهم ويوجههم ويحاول اشراكهم في مسؤوليات المدرسة لان الاوامر القسرية تولد العناد والتمرد ومحاولة الخروج على النظام[2] . وهذا يتطلب ذكاء وترتيبا عقليا ، اذ بدونهما يصعب اتخاذ قرارات حكيمة .

---

(١) فردريك كابل : حيوية الادارة ، ترجمة عمر القباني (دار الكرنك للنشر والطبع) القاهرة ١٩٦٤ ، ص١٥ .

(٢) Paul L. Essert, Creative Leadership of Adult Education, (Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, Inc. 1951) P. 37.

٣ ـ تقبله مسؤوليات العمل والاخلاص فيه[١] : ان عدم تقبل المدير لهذه المسؤوليات يظهر دائما في صـــورة تماهلـه في اداء هذه المسؤوليات واهماله في تقديرها • وقد اوضحت البحوث الكثيرة في هذا المجال بان « المديرين الناجحين » كانوا من تلك الطبقة التي تقبلت مسؤوليات اعمالها • والمفروض في مدير المدرسة ان يكون القدوة الصالحة في اداء الواجب فلا يقصر في عمله وينبغي ان يكون اول من يحضر الى مدرسته في الصباح وهو آخر من يغادرها ، اذ ان المدير المخلص في عمله كثيرا ما يبعث الجد والاخلاص في نفوس مدرسيه وطلابه عن طريق القدوة والايحاء •

٤ ـ الحزم والكياسة : يجب ان يكون المدير حازما في تصرفاته ولكن برقة « Firm but gentle » ولا يسمح لاحد بالتقصير والتواني ومرنا في مجابهة المشكلات فلا يثور لاتفه الاسباب بل يجعل الجميع عـلى احترام النظام • والتزام حدود القانون ، ولا يقبل من احد ان يستغل عطفه وحسن معاملته ، والا افلتت القيـادة واختل النظام وسـادت الفوضى • ومن الحقائق انه لا تعارض بين الحزم والحرص عـلى اداء الواجب ، وبين اشعار الموظفين بروح العطف والمودة •

٥ ـ الاهتمام بالناحية الانسانية في قيادته[٢] : ان يجعل المدير من العاملين معه ، اسرة واحدة ، هو رئيسها ، فيشعر الجميع بعطفـه والحرص على مصلحتهم وخيرهم وهو يعاونهم في حل مشكلاتهم ويفتح لهم باب

---

(١) Jacobson Reavis and Logsdon., The Effective School Principal. (Prentice-Hall, Inc., N.Y. 1955) P. 100.

(٢) Robert Dubin., Human Relation in Administration (Prentice-Hall Inc., 1962, U.S.A) P. 350.

صدره ، فبمثل هذه السياسة يلتفت الموظفون حوله ويدفعهم الى العمل والاخلاص فيه .

٦ ـ الرزانة العاطفية : يجب ان يتمتع المدير بالاتزان العاطفي والصحة الجسمية والعقلية ، اذ ان الصحة الجسمية للمدير هي من اهم الصفات التي تتطلبها القيادة التربوية[١] .

٧ ـ الخبرة الادارية : ينبغي على مدير المدرسة الثانوية ان يكون ملما بالمبادىء العامة والاسس النظرية لوظيفة وعناصر الادارة المدرسية .

٨ ـ الخبرة الفنية : قد يصرف المدير اكثر جهوده على الاعمال الكتابية والادارية ويهمل النواحي الفنية ، وذلك لان نتائج الاعمال الفنية غير ملحوظة ، وان الناحية الادارية هي الناحية الملموسة ، وان قصر فيها فتقصيره واضح ويظهره بمظهر المدير المقصر بواجباته .

٩ ـ الثقافة العامة والافق الواسع : من اهم ما يتميز به المدير ان يكون ذا افق واسع لا ينظر الى الامور بمنظار ضيق ، او من زاوية واحدة ، عليه ان يراعي مختلف الاحتمالات ويتخذ القرار الذي يضمن ردود الافعال السليمة والنتائج الحسنة وبذلك يستطيع ان يتصرف التصرف الحكيم في حل المشكلات العديدة التي تتميز بها الحياة المدرسية[٢] .

وقد وجد « Alden Stuart » ان المدير النموذجي Typical Administrator ينمو اثناء الخدمة ويستغل جميع الفرص لتنمية معلوماته وتجديدها باستمرار[٣] .

---

(١) Stanley W. Williams., Op. Cit., P. 30.

(٢) انظر التفاصيل في روبرت جولدوين وتشارلز نلسون : دور الثقافة في اعداد المديرين ترجمة ابراهيم علي البرلسي ، القاهرة ١٩٦٣ .

(٣) Alden T. Stuart. What about the Administrators Professional Growth and Development? School executive Vol. 76, No. 11, July, 1957, PP. 55-56.

١٠ـ الفلسفة التربوية : يجب ان يكون للمدير فلسفة تربوية منبعثة من حاجات المجتمع ، وان يفهم علاقة المدرسة بالمجتمع ، وقد جاء في « Stogdill Reports » ان المدير الناجح هو الذي يملك القابلية الاجتماعية(١) .

١١ـ المرونة : ان التغلب على المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية لا يمكن دائما عن طريق الصمود والثبات في جميع المواقف بل كثيرا ما تفيد المرونة في التكيف مع الظروف والمواقف المختلفة كذلك يحتاج المدير الى مرونة كبيرة مع تعديل خططه بما يتناسب مع اهداف المدرسة وامكانياتها . وهذه تتطلب من المدير الكثير من الحكمة والدراية والخبرة والشجاعة .

١٢ـ عقل علمي « اتجاه علمي للعقل » : لا يكفي ان يكون الاداري ذكيا وانما يجب ان يتمتع بصفات العقل العلمي ، فالمدير يقابل مشاكل كثيرة تتطلب قدرة تحليلية .. قدرة على احداث توازن . قدرة على ايجاد الحقائق والاستفادة بها دون الاعتماد على العاطفة أو التحيز(٢) .

١٣ـ القدرة على البت في الامور واتخاذ القرارات : من الادلة الواضحة على نجاح المدير في الادارة هو قدرته على اتخاذ القرارات بطريقة حاسمة، ويقصد بهذه القدرة عدم الخوف من المسؤولية ومواجهة الامور بقرارات حاسمة تنم عن قدرته على تحليل المشكلات ودراسة اسبابها ومعرفة الحلول المختلفة لكي يتمكن في النهاية من اختيار انسب الحلول بصورة مدروسة من غير اندفاع او تعسف او خوف وقيادة

---

(١) Lane, Op. Cit., P. 306.

(٢) د. سيد محمود الهوارى : الادارة : الاصول والاسس العلمية ، ص ٢٧٣ .

الجماعة ينظر اليها هنا على انها وظيفة متخصصة في الجماعة ، لا بوصفها مجموعة من الصفات الشخصية • اما التوافق فيعتبر احدى نتائج الاهتمام بسعادة الجماعة وارتفاع معنوياتها • فاذا كان حل المشكلات هو الهدف ، فان القيادة تصبح وظيفة لا شخصية(١) •

٧ ـ مجالات العمل في الادارة المدرسية الحديثة :

ان الواجبات العامة لمدير المدرسة عديدة ومنوعة ، وسنحاول تقسيم الواجبات والاعمال الى نواحيها المختلفة بغية التوضيح والدراسة وتتجلى واجبات المدير في المواقف العملية التي تواجهه كل يوم • ويمكننا تقسيم اعمال المدير كما اقرها الكثير من « المربين » الى اربعة اقسام وهي : الادارة ، والاشراف ، العلاقات العامة ، التقويم • اما اعماله فستكون في المجالات الآتية :

(١) العمل الاداري : ان المسؤوليات الادارية لمدير المدرسة الثانوية كثيرة سواء اقام بها بنفسه ام اسند مسؤولياتها الى غيره من افراد هيئة المدرسة • فالمدير الناجح يراقب كل ما يجرى في مدرسته من اعمال ويتولى تطبيق التعليمات والاوامر الادارية الواردة اليه بكل دقة ، وذلك بعد ان يفهمها لزملائه ويوزع الاعمال على المدرسين حسب الاختصاص والقابليات• ولابد له من المذاكرة معهم واخذ رأيهم فيما يسند اليهم من اعمال ومسؤوليات ويتضمن العمل الاداري تنظيم وادارة المدرسة بما فيها من موظفين وطلبة وادوات ومكتبة ومختبرات وسجلات• وتشمل هذه الواجبات توزيع الاعمال والدروس على المدرسين والموظفين وعمل جدول الدروس الاسبوعي ، وخطة العمل في المدرسة ، وعمل ميزانية المدرسة ، ايراداتها ومصروفاتها ، وتنظيم سجلاتها •

---

(١) هارولد ليافيت : علم النفس الاداري ، ص٢٥٨ •
وانظر كذلك ما جاء في : جولدين روبرت : دور الثقافة في اعداد المديرين ص١٧ •

(٢) العمل الاشرافي : ان مدير المدرسة باعتباره المسؤول الاول ـ عن المدرسة فهو الذي يتصل اتصالا مباشـــرا بالمدرسين • ويعتبر بارتكي « Bartky » ان عمل المدير الاشرافي هو عملية تدريب المدرسين أثناء الخدمة ، كما يؤكد على اهمية العلاقات الانسانية بين المدير والمدرسين ، واعتبر الاشراف : هو العلاقات الانســـانية ، ومراعاة الفروق الفردية بين المدرسين[١] •

وللمدير في مدرستنا الثانوية دوره الكبير في الاشراف والتوجيـــه والارشاد • لان فكرة المدرس الاول ، لم تطبق في جميع مدارسنا ، فيما عدا بعض المدارس الثانوية الكبيرة في منطقة بغداد • اي ان المدير ما زال هو المسؤول الاول عن مناقشة مشكلات المدرسين وتحســين العلاقات بينهم وتوجيههم الى طرق التدريس المناسبة وارشاد المدرســين الجدد وتعريفهم على المدرسة واوجه النشاط فيها • وان وظيفة الاشراف الفني بالنســبة للمدير : هو تحسين عمليتي التعليم والتعلّم ويتجلى دور المدير في مـــدى تشجيعه وتعاونه مع المدرسين ومدى المامه بالتغيرات والتطورات الحديثة في البرنامج التربوي[٢] •

كان ينظر الى الادارة المدرسية في وقت من الاوقات على انها عمليـة تسيير دفة شؤون التعليم عن طريق التنظيمات والتجهيزات الادارية كغاية في ذاتها • مثل قبول التلاميذ وملاحظة مواظبتهم في الدراسة ومواظبة اعضـــاء هيئة التدريس ، وتنظيم السجلات وتوفير الادوات التعليميـــة • لقد تغيرت

---

(١) J.A. Bartky., Supervision as Human Relation, N.Y. PP. 6-7.

(٢) Nelson B. Henry., National Society for the Study of Educational Changing Conception in Educational Administration, N.Y. U.S.A. 1949, Part 11) P. 3.

هذه النظرة في الوقت الحاضر واصبحت كل هـــذه التنظيمات والتجهيزات وسائل لغاية وارتفع مستوى الاهتمام من العمل الاداري الرتيب الى اهدافها وغاياتها التربوية واصبحت الوظيفة الاساسية للادارة هي : تحسين عمليتي التعليم والتعلّم وقد ترتب على هذا الشيء الكثير من التداخل بين وظيفة كل من المدير والمفتش[١] .

ففي مدارسنا يقوم المفتش ببعض الوظائف الادارية ، ككتابة التقارير عن المدرسين ويقوم المدير باعمال تفتيشية مثل : دراسة المشكلات التعليمية في المدرسة ، وتحسين العلاقة بين المدرســـة والمجتمع . وعلى ذلك فهناك اتصال وثيق وتداخل بين وظيفة كل من المفتش والمدير ، وهـــذا يتطلب التعاون التام فيما بينهم لدراسة المشكلات على اساس من التخطيط والتنظيم . بالاضافة الى تحديد مســـؤوليات كل من المفتش والمدير ليعرف كل منهم الواجبات المطلوبة منه .

وكثيرا ما يهمل بعض المديرين هذه الوظيفة اما لعدم المامهم بالنظريات والنظم الحديثة في التربية او قد يكون موقف المدير غير ايجابي وغير فعال في رفع مستوى العملية التعليمية والتربوية وكثيرا ما يحدث العكس ، اذ ان فشل العملية التعليمية قد يرجع الى المدير ومدرسيه . ولقد اكد في هـــذا الخصوص بول متيشام Paul Mitchum »[٢] على ان رفع مستوى العملية التعليمية يتطلب من مدير المدرسة الثانوية مراعاة الامور التالية :ـ

١ ـ ان تسود روح الرغبة في التعاون بين المدير والمدرسين ، وان يتوافر

---

(١) د. سعد دياب : الاشراف الفني في التربية والتعليم ، مطبعة لجنة البيان العربي ، القاهرة ١٩٦٣ ، ص٢٦ .

(٢) بول ــم ــ ميتشام : ناظر المدرسة الثانوية ومدرسوها يخططون لتحسين البرنامج الدراسي . ترجمة يوسف خليل يوسف ، دار النهضة القاهرية ١٩٦٦ ، ص ٢٨ ـ ٢٩ .

بينهم جو من التفاهم العلمي والثقة المتبادلة .

٢ - ان يحترم المدير وجهات نظر المدرسين واقتراحاتهم ، على اساس من المناقشة الجماعية .

٣ - ان رفع مستوى العملية التربوية والتعليمية لا يتم ما لم يغير القائمون به انفسهم . فينبغي لمدير المدرسة الثانوية ان يتعلم كيف ينمو مهنيا . وان يلتزم في معاونة مدرسيه على النمو والتدريب اثناء الخدمة .

٤ - باستطاعة مدير المدرسة الثانوية ان يسند الكثير من اعماله الى اعضاء الهيئة التدريسية ولكن المسؤولية هي اولا واخيرا واجبه الاول وتقع على عاتقه .

٥ - ومن المسلم به ان دور المدير في المدرسة الثانوية هو « دور قيادي » لكن هذا لا يتعارض مع مشاركة هيئة المدرسة في القيادة التي ينبع من بين صفوف المدرسين انفسهم مع اعتراف المدير بجهود العاملين معه .

٦ - المدير الناجح : هو الذي يستعين بذوي الخبرة والكفاءة من خارج المدرسة كرجال التربية والمفتشين الاختصاص والاباء . كل في مجال اختصاصه للاستفادة من وجهة نظرهم وخبرتهم . كل هذا يبين لنا المسؤوليات والواجبات التي يجب على المدير القيام بها لرفع مستوى الخدمات التي يقدمها لمدرسته في مجال رفع مستوى العملية التعليمية والتربوية .

(٣) العمل الاجتماعي : لقد انتهى العهد الذي كانت فيه المدرسة معزولة عن المجتمع كما لم يعد عملها مقتصرا على تلقين الطالب شيئا من المعلومات دون العناية بدراسة البيئة المحيطة بالمدرسة . وبهذا تعتبر المدرسة مركزا للقيادة الاجتماعية[١] . واصبحت مهمة المدرسة مكملة لمهمة البيت

---

(١) Nelson B. Henry., Op. Cit., PP. 2—3.

وأصبح واجبها الاول هو توطيد العلاقات الحسنة بين أولياء أمور الطلبة وهيئة المدرسة ، وان الجو السائد في المدرسة يتحدد بدرجة كبيرة بمدى اهتمام مدير المدرسة بمشكلات مدرسية في المدرسة وخارجها . فالمدرس لا يمكن ان ينسى مشكلاته بمجرد دخوله الصف ، فالواجب المحتم على مدير المدرسة ان يعاون المدرس على التغلب على مشكلاته الشخصية ، كذلك يجب التعرف على مشكلات الطلبة خارج المدرسة وذلك عن طريق مجلس الآباء والمدرسين . كل هذه المحاولات تساعد على خلق جو من الانسجام بين أفراد هيئة المدرسة .

وكذا الحال بالنسبة للعمل التعاوني الجماعي الذي سيساعد على ايجاد جو من العلاقات الانسانية تشجع على العمل . ففي أثناء العمل الجماعي غالبا ما يكون التركيز على مشكلة من المشكلات تهم جميع أفراد الهيئة المدرسية . وهذا مما يساعد على ازالة الفوارق والحواجز بين الافراد . ويجب ان يرتكز العمل الجماعي على التخطيط والتنظيم وامكانيات الجماعة من اجل تحقيق هدف مشترك(١) .

والعلاقات الاجتماعية أصبحت هي الوظيفة الاساسية لمدير المدرسة في حل مشكلات الافراد وتنسيق الجهود داخل المدرسة وتحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع بما يتمشى مع أهداف المدرسة ومصلحة المجموع(٢) .

٨ ـ الانماط المختلفة للادارة المدرسية :

لا يسير مديري المدارس الثانوية على نمط واحد في ادارة مدارسهم

---

(١) Williard, Lane, and Corwin., Foundations of Educational Administration, PP. 263—264.

(٢) David Finn., Public Relation and Management, Rinehold, (Publishing Corporation. N. Y. 1960). P. 15.

« فهناك مدير المدرسة الذي يقوم بالتخطيط والتنفيذ واصدار القرارات ولا يشرك المدرسين معه في مسؤوليات القيادة »[١] . لذا تكون اجتماعات هيئة المدرسة قصيرة لانه متحمس للعمل وهو يخبرهم بالمقررات قبل الاجتماع . والادارة المدرسية في نظر هذا المدير هي اصدار الاوامر والتعليمات ويصف (ميتشام)[٢] هؤلاء المديرين بقوله : « بان الصفة المميزة لكثير منهم بان القرارات التي تبدو وكأن هيئة التدريس قد اتخذتها بنفسها ، تتمشى ودائما مع رغبات ومعتقدات المدير الشخصية .

وقد اجريت بحوث كثيرة في هذا المجال ، ومن هـــذه الدراسات تجـــربة « White and Lippitt »[٣] لمعرفة الانواع المختلفة للقيادة وما يسودها من اجواء اجتماعية في مشاعر الافراد وسلوكهم واتجاهاتهم النفسية نحو القائد ، ونحو البعض ، وفي روحهم المعنوية وانتاجهم وقد اسفرت التجربة عن النتائج التالية :

١ ـ ان الجو الاستبدادي له اثار بالغة الضرر فقد خلق في نفوس الجماعة العداوة والبغضاء كما ولد في نفوس الآخرين الخضوع والاستكانة .

٢ ـ ان المجموعة التي كانت تعمل في جو ديمقراطي كانت روحها المعنوية عالية وكانت مظاهر الصداقة بادية بينهم .

٣ ـ اما المجموعة التي عملت في جو من الحرية المطلقة ، فبدأ في سلوكها العدوان واضحا ولكنه لم يكن مقترنا بذلك التوتر الذي كان ظاهرا

---

(١) د. حسن مصطفى و د. وهيب سمعان : اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية ـ مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ١٩٦٥ ، ص ٥ .

(٢) بول ، م ، ميتشام : ناظر المدرسة الثانويـــة ومدرســـوها يخططون لتحسين البرنامج الدراسي ص٢٦ .

(٣) Alfred L. Bldwin : Leadership and Group Behavior Vol. 8, No. 2,March-April, 1961. PP. 69—71.

على المجموعة الاستبدادية كما ان انتاجها أقل من مقدار المجموعة الديمقراطية . وقد كان عملها اقرب الى العبث منه الى الجد .

وقد اعقبت هذه التجربة تجربة أخرى ضابطة « Control » انتقل منها بعض الافراد من المجموعة الاستبدادية الى المجموعة الديمقراطية أو الفوضوية أو بالعكس فاسفرت النتيجة عن ان سلوك أفراد المجموعة يتوقف على جو المجموعة أكثر من توقفها على شخصياتهم وخرج الباحثون بالحقائق الآتية :ـ

١ ـ ان القيادة الديمقراطية : هي « القيادة المثلى » التي تنمي في اعضاء الجماعة روح المبادئة والمشاركة والتعاون والمسؤولية والصداقة ، ويكون فيها القائد محبوبا والعمل محبوبا .

٢ ـ ان الجو الاستبدادى يجعل العمل والقائد والمدرسة كلهم مكروهين .

٣ ـ ان هناك تشابها بين سلوك الاعضاء في الجماعة الاستبدادية وبين سلوك العاملين في المعامل والمصانع .

٤ ـ كان هناك شعور جماعي بين افراد الجماعة الديمقراطية ، وشعور فردي في الجماعة الاستبدادية ، ان الاساليب الاستبدادية في ادارة المدرسة الثانوية تتنافى مع اهداف المدرسة الثانوية ونظمها . فلما اتسع نطاق التعليم الثانوى في بلادنا ، وزاد عدد الطلبة في هذه المدارس تعذر على المدير ممارسة كل سلطة وتحتم عليه تفويض السلطة والمسؤولية لبعض المدرسين والمعاونين في المدرسة .

كذلك شارك المدرسون في وضع المناهج وساهموا في الاشراف على النشاط المدرسي . واصبح هناك تعاون بينهم وبين ادارة المدرسة واحترام متبادل بين المدرس والتلميذ . فالاتجاه الحديث في الادارة المدرسية ، هو تغيير اساليب الادارة ، وذلك عن طريق اشراك المدرسين والتلاميذ واولياء

امور الطلبة كل في مجال اختصاصه للتغلب على الصعوبات • كما ان من أهداف التعليم الثانوي هو خلق المواطن الصالح المفكر وتحقيق هذا الهدف لا يتم اذا لم يشارك المدرس والطالب في المسؤوليات داخـل المدرسـة لتنمو عندهم القدرة على مواجهة صعوبات الحياة وتحمل المسؤولية •

ويؤيد هذا المربي « جون ديوى » بقوله : « بان التربية : وظيفة اجتماعية ترمي الى توجيه النشيء وتنميتهم باشراكهم في حياة المجتمع الذى ينتمون اليه »[1] •

وقد أيد ارتباط التربية بالديمقراطية المربي « بودا »[2] في كتابه « الديمقراطية كأسلوب في الحياة » وبين اهمية الديمقراطية في تربيـة الطلاب • والآن وبعد ان اكد اكثر المربون على اهمية الادارة الديمقراطية نرى لزاما علينـا ان نشـير الى بعض الاسس التي تقوم عليها الادارة الديمقراطية •

ان من اهم الاسس التي تستند ايها الادارة الديمقراطية هي :ـ

١ ـ مساهمة جميع افراد المجموعة في مسؤوليات الادارة وهذا ييسر لكل فرد المشاركة الايجابية التي تجعله مهتما بالعمل ، متحمسا للاهداف •

٢ ـ التخطيط التربوي : ولعل من اشد اسباب الفشل في كثير من الاعمال هو الارتجال والتخطيط الادارى المشترك يعتبر اهم ميزة في نجـاح عمل الادارة التربوية : والادارة الناجحة تنتفع بامكانيات الجماعة ، وتستعين بخبراتهم الفنية والعلمية في التخطيط والتنفذ والتقويم •

٣ ـ المناقشة الجماعية : ومن مزايا الادارة الديمقراطية اشراك جميع

(١) جون ديوى : الديمقراطية والتربيـة ، تعريب « د• متـي عقراوى » مطبعة لجنة التاليف والترجمة والنشـر ، القاهرة ١٩٥٤ ، ص ٨٤ •

(٢) محمد رفعت رمضان وآخرون : اصول التربية وعلم النفس ص ٣٢٩ •

العاملين في المدرسة في تبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة عند بحث مشكلة ما بطريقة ديمقراطية • ومما لا شك فيه ان تضافر طائفة منسجمة من الآراء الصائبة سيؤدى حتما الى تحسين ورفع مستوى المدرسة وتحقيق اهدافها •

هذا بخلاف الاسلوب الدكتاتورى القائم على رأى المدير الذي يعطل التجديد والابتكار للقوى الفكرية وبذلك يهدم العلاقة القائمة بين الادارة والهيئة التعليمية في المدرسة • وعلى العكس من ذلك تتولد حرية التفكير والتعبير عن وجهات النظر وقبول الرأى المتفق عليه[1] • وفي مجال المناقشة الجماعية يتجلى الاخذ والعطاء والحذف والتعديل ، والتبديل • واخيرا تتولد زبدة الآراء الصائبة للحلول الصحيحة للمشكلات الادارية •

٤ ـ التعاون : لكي يتصف اسلوب العمل بالديمقراطية ، لابد ان يتعاون كل فرد في المجموعة مع سواه ويسود التعاون الديمقراطي ، هدف مثالي مشترك يسعى كل فرد بنفسه ومع سواه الى تحقيقه بالتخطيط والتنفيذ والتقويم والتعاون يتطلب :ـ

أ ـ ان يكون الهدف العام للجماعة في حدود امكانياتها •

ب ـ ان يكون رائد الجماعة الوصول الى اتفاق نهائي عن طريق الاقناع ، وليس عن طريق التصويت فقط •

٥ ـ التنسيق بين السلطة والمسؤولية : « لا مسؤولية من غير سلطة No Responsibility with out authority تميز الادارة

---

(١) د• جابر عبدالحميد جابر ـ اساسيات التدريس ، مطبعة العاني ، بغداد ١٩٦٧ ، ص١٤٥ •

الناجحة يتكافؤ السلطة مع المسؤولية [1] • وان جهود العاملين في المدرسة تحتاج الى التنظيم والتنسيق ، لتوفير الوقت والجهد وتلافيا للتكرار ، ولما كان هدف الديمقراطية مجتمع افضل ، وهدف الادارة المدرسية حل المشكلات عن طريق العمل الجماعي التعاوني ، كان التنسيق عنصرا اداريا هاما لتنظيم اعمال العاملين في المدرسة وتحديد مسؤولياتهم حتى يعرف كل فرد نطاق عمله ، وحدود سلطته من طلبة ومدرسين ، وليعلم الجميع ان العمل الفردى هو جزء من العمل الكلى للعاملين في المدرسة •

٦ ـ تنظيم العلاقات العامة في الادارة المدرسية : ان الادارة الديمقراطية التعاونية تقوم على على العلاقات الحسنة بين المدير والمدرسين ، وبينهم وبين الطلبة ، بحيث يشعر كل فرد انه منتظم في وحدة او جماعة موحدة •

ان اهتمام المدير بالمدرسين هو من اسس العلاقات الانسانية ، وعامل من عوامل القدرة على رفع الروح المعنوية للهيئة التعليمية • ويتضمن اهتمامه هذا تقدير حاجات المدرسين واحترامها ومحاولة اشباعها في حدود استطاعته ، وفي اطار المصلحة العامة ونظام الادارة التي يعمل فيها كما يتضمن دفع المدرسين وبث روح التعاون بحيث يعملون كفريق واحد متماسك[2] •

---

(١) Jesse, B. Sears: The Nature of the Administrative Process, (Mc—Graw—Hill Book Co., Inc. New York:) PP. 136—137.

(٢) Nelson B. Henry., The National Society for the Stuey of Education, Forty—fifth wear book, Changing Conceptions Educational Administration (Chicago: 1949) P.P. 5—6.

٧ ـ استخدام الطرق والاساليب العلمية الحديثة في الادارة : وتتضمن الادارة الديمقراطية الاستفادة من خبرات الاخرين ومن نتائج البحوث التربوية في ميدان الادارة حول مختلف الوسائل والاساليب الادارية •

وقد اثبتت التجربة والتطبيق فائدتها في تنظيم السجلات المدرسية ، وحفظ الملفات والمستندات ومما لا شك فيه ان المام مدير المدرسة الثانوية بنتائج هذه البحوث وتدريبه سيساعده في تجديد معلوماته وتوسيع ثقافته •

والغاية من استخدام الاساليب العلمية : هو زيادة خبرات العاملين في الادارة المدرسية وان المفهوم الحديث للادارة الديمقراطية ينطوى على اختيار دائم للطرق والاساليب العلمية السائدة في المواقف الادارية المختلفة •

٨ ـ التقويم : ان عملية التقويم عملية مستمرة مصاحبة للادارة الديمقراطية والتقيم امر ضرورى لتقدير مدى النجاح في الوصول الى الاهداف المرسومة وهذا مما يقود الى تحسين مطرد في أساليب التنظيم(١) • والتقيم يبرز لنا النظريات التي تستند عليها البرامج الادارية العملية ، ومن الوسائل المتبعة في التقيم اجراء التجارب ، والملاحظة، والمشاهدة، وعمل الاستفتاءات ، واجراء الاختبارات والمقابلة الشخصية وجمع البيانات الاحصائية وتحليلها الى غير ذلك من وسائل القياس والتقدير •

٩ ـ المرونة في تطبيق الانظمة والتعليمات : من المفهوم الديمقراطي للادارة المدرسية تصبح التعليمات والانظمة المفروضة عديمة الفائدة ، لان

---

(١) Harlan. L. Hagman., The Administration of American Public Schools, led, (Mc—Graw—Hill, Book Co., N. Y.) P. 410.

التقيد بحرفيتها دون تعديل بما يناسب الظروف وطبيعة المشكلات ستقتل الاصالة والابداع في تصريف الشؤون الادارية • ولا نعني هنا بالمرونة عدم الالتزام بالخطط الادارية وتنفيذها ، بل ان الخطط يجب ان تكون معرضة لاعادة النظر والتعديل وفسح المجال امام جميع افراد هيئة المدرسة لدراستها ومناقشتها وابداء وجهة نظرهم حولها •

والمفروض بالادارة المدرسية التي تتصف « بالديمقراطية » ان تكون اسلوبا وعملا لا قولا •

اما النمط الاخير : من اساليب الادارة فهو « النمط السائب » أو المترسل وقد جاء هذا النمط كرد فعل للنمط الاستبدادي • وسادت الفوضى في محل النظام الصارم ، وكانت نظرة المدير الى الحرية هي التحرر من القيود والنظم دون هدف او خطة او تنظيم • ولذلك لا يسير العمل المدرسي بخطوات متسعة متكاملة •

واخيرا نود ان نعرف اى نمط اصلح لبلادنا ؟ لنحدد في ضوئه العلاقة بين المدرسين والمدير وبينه وبين الطلبة ؟

وهذا تحدده اهداف التعليم الثانوي والفلسفة الاجتماعية والتربوية التي يؤمن بها مجتمعنا ونستطيع ان نلخص اهداف التعليم الثانوي في تخريج المواطن الصالح المفكر وفي فلسفتنا الاجتماعية التي تؤمن بالتعاون والديمقراطية ، والعلاقات الحسنة بين الافراد وبين المدرسة والمجتمع المحيط بها والهيئات المشرفة عليها •

ويمكن القول بان الاسلوب الديمقراطي في الادارة (المفضل) لا يمكن ان يتحقق وان يكون في مأمن واستقرار الا اذا قامت على قاعدة عريضة من المديرين الاذكياء والكفوئين الذين يشعرون بالمسؤولية ويقدرونها وان مسؤولية المديرين والمديرات ان يتفهم كل منهم ما تنطوى

عليه كلمة الادارة الديمقراطية من معاني الاشراف والضبط والتوجيه والقيادة والسيطرة لا التسيب والفوضى .

والمسؤول المباشر عن الادارة والتوجيهات وسير التدريس في المدرسة هو المدير ، وهذا لا يعني اعفاء الهيئة التدريسية من المسؤولية . وعليهم ان يدركوا انهم لا يؤدون خدمات ازاء فرد او حكومة فحسب ، انما يؤدون ذلك ازاء مجتمع ووطن وامة . من هذا الشعور بالمسؤولية تبدأ نقطة الانطلاق لبناء جيل جديد ومجتمع فاضل يقوم في جوهره على العدالة الاجتماعية والمساواة الحقيقية بين افراده .

وهذا الجوهر أصيل في تقاليدنا العريقة فمن الضروري ان توجه شخصية (الطالب) المواطن الى تحقيق هذه الاهداف . وان يراعى ذلك في اعداده وتربيته وتعليمه فالمدرسة هي التي تصنع الافراد والاسر وتعد الاجيال وتؤثر في حاضر الامة ومستقبلها ، وعلى المدرسة الثانوية تأدية قسطها في خلق الوعي الاجتماعي والثقافي بين طلابها ، واذا لم تقم علاقات افرادها على اسس تعاونية سليمة تفشل فشلا ذريعا في تحقيق رسالتها . وهذا لا يتم الا عن طريق اصلاح ادارات المدارس الثانوية اصلاحا يلائم ظروف الحياة .

الفصل العاشر

الادارة والتنظيم المدرسي

تمهيـــد :

مما لا مراء فيه ان اغلب المشكلات التي تواجه المدير في المدرســـة الثانوية تكمن في تخطيط برنامج المدرسة وتنفيذه بالطريقـــة التي تحقق اهداف المدرسة وقد سبق ان بينا ماذا يقصد بالادارة المدرسية : ودورهـــا القيادى الفعال في تحسين العملية التعليمية وفي هذا الفصل سنحاول توضيح الوسيلة العملية لتنفيذ السياسة التعليمية وهي : « التنظيم المدرسي » • وقد عرفه : ارنست ديل "Ernest Dale" بقوله « ان التنظيم هو طريقة لتجزئة المهام العريضة الشاملة الى مسؤوليات محددة قابلة للاضطلاع بها ، لضمان تنسيق العمل »(١)

والتنظيم المدرسي : بمفهومه الحديث يهتم باولوية العملية التربويـــة والاجتماعية كما يعني بتوجيـــه الوظائف الادارية لخدمة هـــذه العملية الرئيســـية ، حتى اصـــبح محور العمل في التنظيم المدرســـي يدور حول التلميذ(٢) وكيفية توفير الظروف المناسبة لتحسين العملية التربوية بما يحقق النمو الجيد للتلميذ ، حتى يصبح مواطنا صالحا في المجتمع •

ويتضمن التنظيم المدرسي ـ خطة العمل ، توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب وتنظيم جدول الدروس الاسبوعي ، والاهتمام بالنشاط المدرسي ،

---

(١) Ernest Dale., The Great Organizers (Mc—Graw—Hill Book Co., Inc., New—York: 1960) P. 10.

(٢) Van Miller., OP. Cit., P. 177.

والعلاقات العامة التي تسود المدرسة ، وحفظ النظام والضبط المدرسي ، ففي الادارة المدرسية الناجحة يكون التنظيم فيها قائما على اساس من معرفة اهداف المدرسة واغراضها •

وسنعرض فيما يلي أهم نواحي التنظيم المدرسي الحديث :

١ ـ خطة العمل في ادارة المدرسة الثانوية :

ان نجاح المدير في ادارة المدرسة يعتمد الى حد كبير على مدى استعداده للايام الاولى من العام الدراسي ، املا في مواجهة الصعوبات والمشكلات التي لابد من مجابهتها في بداية العام الجديد •

ومما يعين المدير في هذا المجال هو ان يقوم برسم خطة سنوية تكون دليلا يستند عليه في العمل بالاضافة الى الخطط القصيرة الامد التي تقدم في بعض الظروف والمناسبات والتي تعينه على اداء مهمته على الوجه الاكمل • فيجتمع المدير بالمدرسين للقيام (بمرحلة التخطيط) وتوزيع الاعمال والمسؤوليات عليهم وعلى الموظفين ، وتحدد حقوقهم وواجباتهم كما يحاول المدير اشراك اكبر عدد من اعضاء الهيئة التدريسية في مسؤولية ادارة المدرسة ليشعر كل العاملين فيها بانهم مسؤولون عن المدرسة والنهوض بها[١] ويعد جدولا بهذه المسؤوليات والاعمال الموزعة عليهم •

وتلي مرحلة التخطيط (مرحلة الاشراف) على التنفيذ ، ويصبح دور المدير اساسيا في هذه المرحلة فهو اللولب والموجهة والمشرف ، اي يمثل دور القطب للعلاقات الانسانية وهو يشترك مع العاملين في المدرسة في جميع اعمالهم رائدة التعاون والتوجيه والارشاد وطلب المساعدة من المجتمع الخارجي • فهو ينظم العلاقة التعاونية بين المدرسة والمجتمع ويتصل

---

(١) Willard R., Lane, Corwin, Monhan, OP. Cit., PP. 263—264.

بمديريات التربية والمؤسسات الاخرى •

ويحتوى جدول الاعمال على الامور التالية :

١ - توضيح تعليمات وزارة التربية فيما يخص تسجيل الطلبة الجدد الناجحون والمنقولون من مدرسة اخرى مع بيانات توضح مستوى النجاح المطلوب والعمر الزمني •

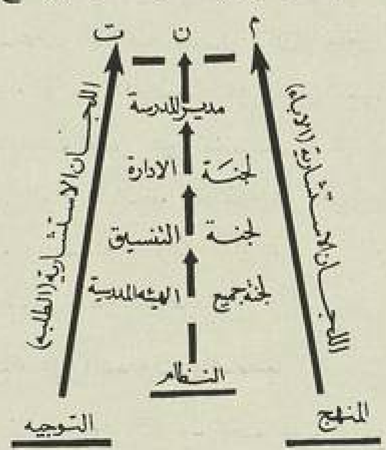
٢ - الطرق السليمة التي تتبع في تسجيل التلاميذ الجدد •

٣ - عمل سجلات خاصة بالاعمال والمسؤوليات كسجل الادوات والكتب المدرسية المقررة •

٤ - تفريغ استمارات الالتحاق في سجلاتها الخاصة بها كسجل القيد العام•

٥ - وهناك اعمال اخرى يجب ان توضح ضمن الخطة منها : توزيع الدروس على المدرسين كل حسب اختصاصه مع مراعاة رغبته على قدر الامكان ، وبعد الانتهاء من توزيع الدروس على المدرسين يخطط لجدول الدروس الاسبوعي ، ثم توزيع التلاميذ على الصفوف وللشعب ، ومن الضروري جدا ان ينتظم العمل في المدرسة في اليوم الاول من بدء السنة الدراسية بصورة جدية ويمكن ان يجرى المدير خلال السنة الدراسية بعض التعديلات في توزيع الطلاب او في نصاب المدرس الواحد • وهذه التعديلات يمكن ان تتم بسرعة وبصورة اعتيادية • وهنالك اعمال عديدة ، لابد ان تؤخذ بنظر الاعتبار : وهي عقد اجتماعات للتعارف بين الطلاب والمدرسين • ومن الاهمية بمكان ان يكون المدير مستعدا لمساعدة المدرسين الجدد ، اذ ان نجاح المدرس الجديد في الاسبوع الاول يتوقف على مدى مساعدته ومؤازرته له • وان عامل التشجيع من جانب المدير يكسب المدرس الجديد الثقة بالنفس ، وقد استخدمت احدى المدارس الثانوية

الامريكية خطة شاملة للتنظيم[1] • وقد كان هذا التخطيط يبين العلاقة بين المنهج والنظام ، والتوجيه ، والشكل يوضح لنا هذا التخطيط :



العلاقة بين المنهج والنظام والتوجيه

وقد خطط هذا التنظيم بحيث ينفذ على الوجه التالي :ـ

١ ـ ان يعمل المدير كقائد تربوى مسؤول عن ادارة المدرسة •

٢ ـ يعمل مع لجنة الادارة وعن طريقها ، ليتم تنفيذ السياسة التربوية للمدرسة بصورة جماعية •

٣ ـ يعاون المدير بعض المدرسين وقد عبر عنهم بلجنة التنسيق والتنظيم والاشراف على التنفيذ •

٤ ـ لجنة الجمع التي تضم هيئة المدرسة ، لتشارك لجنة الادارة ولجنة التنسيق في العمل •

٥ ـ وقد تساعد اللجان الاستشارية المشكلة من الطلاب والآباء ، اللجان

---

(١) اوفيد ـ بارودي « ناظر المدرسة الثانوية ومدرسوها يعالجون مشكلات النظام المدرسي » ، القاهرة ١٩٦٥ ، ص ١٠١ ـ ١٠٢ •

المدرسية اذا اقتضت الضرورة الى ذلك .

وبهذه الطريقة سيشعرك كل المدرسين في رسم سياســة التنظيم المدرسي وتعمل جماعات الدراسة عــلى اثارة تفكير كل مدرس ، وبذلك تستطيع اللجان الادارية من الحصول على عمل مبني على التفكير ويشجع الابـاء والطلاب وغير المختصين على المشــاركة في العمل . واخيرا يمكن تنسيق وتوحيد شتى الوان النشاط المختلفة عن طريق وضع اسس للعمل ، بمراعاة زمن البداية والسرعة . وعلى كل فرد من افراد المجموعة ان يقوم بعمل خطة خاصة ضمن خطة المجموع(١) .

٢ ـ توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب :

ان الفروق الفردية بين التلاميذ تحتم علينا ان نعني بهم عناية فردية ، الا انه توفيرا للنفقات اولا ، وضرورة تنشئتهم في وسط اجتماعــي ثانيا ، يضطرنا الى توزيعهم الى جماعات سميت « بالصــفوف » ولما كان الصــف الواحد يشمل اكثر من شعبة ، فهذا يتطلب من المسؤولين مراعاة التجانس عند توزيعهم الطلاب على الشعب(٢) .

واختلفت المدارس الثانوية فيما بينها على الاسس التي تتبعها في توزيع التلاميذ على الشعب فمنهم من يقسم التلاميذ على اساس « العمر الزمني » أو بالنسبة « لنموهم الجسمي » وهناك مدارس اخرى توزع التلاميذ بناء عـلى ما احرزوه من مجموع الدرجات في امتحان العام الماضي ، ومدارس اخرى لا تكلف نفسها اكثر من ترتيب التلاميذ حسب الحروف الابجدية لاسمائهم وهناك مدارس اخرى لا تتبع نظام بل توزعهم عشوائيا . هــذه الطرق التقليدية المذكورة اعلاه كثيرا ما تعوق تقدم العملية التربوية في المدرسة .

---

(١) Jesse, B. Sears., The Nature of the Administrative Process, PP. 84—85.

(٢) حسن الدجيلي : اصول التربية الثانوية ، ص ٢٩٤ .

وقد اجريت البحوث الكثيرة في هذا المجال ، وخرج الباحثون بنتائج كثيرة ولكنها لم تصل الى نتيجة حاسمة لحل هـذه المشكلة التي طالما عانت منها ادارة المدرسة الثانوية • ويتم توزيع التلاميذ على الصفوف حسب القواعد التي تضعها المدرسة من واقع نتائج جداول الامتحانات وطبق النظام الذي يحدد عدد طلبة الصف الواحد[١] •

ومن المربين من اكد على اهمية الخصائص العقلية في توزيع التلاميذ على الصفوف ودعموا اقوالهم بان مرحلة الدراسة الثانوية تقابل مرحلة المراهقة ، وفيها تتمايز وتنضج القدرات العقلية الخاصة ، وقد ظهر هذا الاتجاه منذ ان استخدمت اختبارات الذكاء بانواعها[٢] (Intelligence quotient) بغض النظر عن خبراتهم السابقة وسرعتهم في التعلم ومهاراتهم وطرق التدريس المتبعة ورغبتهم[٣] •

أ ـ انواع التصنيف :

هناك انواع كثيرة في التصنيف نذكر منها ما يأتي :ـ

١ ـ التصنيف الفردي : وهذا ما جاءت به الطرق الحديثة في التربية والتدريس كطريقة وينتكا "Winnetka Method" ودالتن "Dalton" وقد قسم فيها المنهج الدراسي الى مجموعتين من المواد • المجموعة الاولى تضمن المواد الاساسية ويكون الطالب مسؤولا عنها • والمجموعة الثانية تشمل مواد ثانوية يختار منها الطالب ما يناسبه من الموضوعات والدروس :

---

(١) د• رياض منقريوس : الادارة المدرسية ، مكتبة الانجلو المصرية ، (سنة الطبع ؟) ص ٨٨٠ •

(٢) Douglass A., Modern Secondary Education., (New—York: 1938) PP. 652—653.

(٣) Van Miller., The Public Administration of American School Systems, PP. 188—189.

كالموسيقى والرسم ويكون التعلم حسب هذه الطريقة تعلما ذاتيا يقوم على جهد الطالب المتعلم .

اما في طريقة دالتن "Dalton" فقد الغت « مس هيلين باركهرست » المربية الامريكية نظام الصفوف ولم يعد دور المدرس في التربية سوى المشرف والموجه للطلبة فيوجه كل طالب حسب ميوله ورغباته وسرعته في التعلم[1] .

٢ ـ الصفوف المتجانسة : ان الكثير من المربين امثال الاستاذ تورني "A. H. Turnay" والاستاذ "M. F. Hyde" (*) درسوا المشكلات الخاصة بتدريس الطلبة المتباينين في قابلياتهم وكانوا من دعاة تكوين المجموعات المتجانسة ، ولكن المشكلة التي ظلت تواجه المدير ، هي تحديد الصفات التي تتخذ كأساس لتكوين الجماعات المتماثلة في الصف الواحد وهل يمكن تجاهل النمو الجسمي والنمو الاجتماعي ؟ والاعتقاد على حاصل الذكاء ، بغض النظر عن النمو المتكامل للفرد[2] ؟!!

وهناك من المربين من يدعم رأيه في تقسيم التلاميذ على اساس القدرات وهذا معناه الاعتماد على نتائج الامتحانات واذا قسمنا التلاميذ على هذا الاساس ، سيكون عدد المجموعات لا يقل عن عدد التلاميذ انفسهم ، وهذا اجراء غير عملي ، وخير لنا ان نستعيض عنه بالتصنيف الفردي الذي اشرنا اليه في اعلاه .

انظر التفاصيل في :

(١) محمد عطية الابراشي : الاتجاهات الحديثة في التربية ، دار احياء الكتب العربية ، القاهرة ١٩٦٦ ، ص ١٨٩ ـ ٢١٧ .

(٢) Van Miller., OP. Cit., P. 190.

(*) لأجل التوسع في هذا الموضوع يمكن الرجوع الى كتاب اصول التربية الثانوية للاستاذ حسن الدجيلي ص ٢٩٤ ـ ٣١١ .

وهناك من اقتراح تقسيم التلاميذ على اساس القدرات ايضا ، مع مراعاة سرعة التعلم للمجموعة فهناك مجموعة سريعة التعلم وثانية متوسطة وثالثة بطيئة ، ورغم وجاهة هذا النوع من التعليم الا انه يهمل الناحية الانسانية : كالعواطف والمشاعر وليس الهدف النهائي من التربية الحديثة هو التحصيل. واذا ما فرض نجاح التوزيع في اول السنة ، فانه لا تمر الشهور الاولى حتى تعود فتزداد وضوحا[1] .

٣ ـ الصفوف الخاصة : من القضايا الهامة والتي لها اهمية خاصة هي « تربية الموهوبين » من الاطفال . وقد ادرك المربون الخسائر في المواهب ، الناجمة عن اهمال هؤلاء الطلبة الذين سيكونون علماء المستقبل ورواده اذا ما احسن توجيههم .

وهناك صعوبات كثيرة تواجهنا في هذا النوع من التصنيف منها :ـ

أ ـ معرفة الطلاب الذين يستحقون اعدادا خاصا وتشخيصهم في مرحلة مبكرة لاعطائهم التعليم المناسب لهم .

ب ـ ما هو المنهاج التعليمي المناسب لهم ؟

ج ـ نهم الاساتذة الاكفاء الذين سيقومون بتعليمهم وتوجيههم .

وفي الامكان التغلب على بعض الصعوبات بنقل التلاميذ من صف الى صف آخر اعلى منه اثناء السنة الدراسية . وعلى النقيض من ذلك نواجه الادارة المدرسية مشكلة الطلبة المتخلفين دراسيا . "Back Wardness" انهم عنصر يختلف عن غيرهم من الاسوياء ومثلهم كمثل الموهوبين ، ولكن الفرق بين الموهوبين والمعوقين ، هو صعوبة تعليم المتفوقين من جهة وسهولة تشخيصهم من جهة اخرى .

---

(١) واصف البارودي : اجواء التربية والتدريس ، دار النشر للجامعيين ، بيروت ١٩٥٧ ص ١٩٣ ـ ١٩٤ .

والمدرسة الثانوية في بلادنا التي تعمل وفق فلسفة مرسومة لها وهي : تكافؤ الفرص التعليمية في مجال التعليم لجميع الطلبة بغض النظر عن امكانياتهم ومواهبهم ، مما يجعل المدير يجابه هذه المشكلة باعتباره المسؤول الاول عن المتخلفين في مدرسته ، فعليه والحالة هذه ان يستعين بالمدرسين والخبراء وبافراد المجتمع لمساعدة المتخلفين في مدرسته[1] .

ب - فوائد التوزيع الجيد :

ويمكن حصرها بما يأتي :-

١ - ان التوافق والانسجام وعدم التباين بين طلاب الشعبة الواحدة سيقلل من المشكلات الانضباطية في المدرسة .

٢ - ان وجود طلبة متجانسين في صف واحد يسهل على المدرس القيام بالعملية التعليمية خير قيام وتعم الفائدة لجميع الطلبة .

وفي الحقيقة ، بعد هذا العرض الموجز لطرق التصنيف المختلفة لا نستطيع تفضيل طريقة على اخرى ، رغم ان الدراسات العديدة في هذا المجال تبشر بحل بعض المشكلات ذات الصلة بهذا المجال . فقد تناولت هذه الدراسات حجم الصف ، واستخدام مساعدين للمدرسين وطرق الافادة من المواهب ... وغيرها . وقد عدلنا عن ذكرها لان الدراسة فيها لم تكمل بعد ، ولم نجد اتجاها عاما واحدا جاء بنتيجة لهذه الدراسات . ويمكن القول اخيرا : بان مدير المدرسة القدير لديه الفرصة الكافية لاظهار مهارته وقوة ابتكاره وابداعه وحسن تصرفه والانتفاع باحدث الطرق والاساليب المتبعة . فحيثما وجدت الحياة في المدرسة وجب ان يكون هناك تغير مستمر ورقي دائم وتعديل وتحسين[2] .

(١) Stanley W. Williams., Educational Administration in Secondary School.

(٢) محمد عطية الابراشي : الاتجاهات الحديثة في التربية ص٣٦٧ .

٣ ـ **جدول الدروس الاسبوعي :**

ان جدول الدروس الاسبوعي : هو المحور الذي تدور حوله العملية التربوية ، وهو دليل الطالب والمدرس ، والمنظم لاعمالهم المدرسية • وجدول الدروس الاسبوعي له اهميته واثره في مدارسنا ، ويتطلب من واضعيه القدرة والمهارة والخبرة الطويلة نظرا للصعوبات التي تزداد بزيادة سعة المدرسة وعدد صفوفها وشعبها[١] •

ومما لا شك فيه ان الجهد الـذي يبذل في تنظيم جدول الدروس الاسبوعي يفيد كثيرا من حيث انتظام سير الدراسة وعدم ضياع الوقت ، بحيث يجعل منه اداة مثمرة في توجيه العمل بالمدرسة • وقد جاء في تعليمات وزارة التربية فيما يخص جدول الدروس الاسبوعي بعض القواعد والاسس نختار منها ما يلي :ـ[٢]

١ ـ على ادارة كل مدرسة اعداد جدول مدرستها واعلانه خلال مـدة لا تتجاوز الاسبوع الاول من السنة الدراسية مهما كان عدد الشواغر في المدرسة ، ويباشر بتنفيذه بعد اعلانه •

٢ ـ على ادارة المدرسة تزويد مديرية تربية اللواء بنسخة من الجدول لتدقيقه وكذلك نسخة من الجداول التي تليه خلال السنة الدراسية •

٣ ـ في اعداد الجدول المدرسي يجب ترجيح مصلحة الطلاب عـلى كل اعتبـار •

٤ ـ يستفاد من الكفايات الخاصة المتوافرة لدى اعضاء الهيئة التعليمية الى اقصى حد ممكن •

---

(١) د• طه الحاج الياس ومحمد مصطفى : الادارة التربوية ، ص٣٦ •

(٢) وزارة التربية : مديرية الشؤون الفنية العـامة ـ التعليمات الصادرة برقم ٣٥٧٤٩ بتاريخ ١٩٦٦/٩/١٢ •

٥ ـ في توزيع الحصص يؤخذ بنظر الاعتبار متطلبات الاغراض التربوية ، وتحقق العدالة من حيث المدرس والمادة الدراسية .

٦ ـ لا يستحسن وضع الدروس العلمية بصورة متتالية ، كما يفضل وضع تلك الدروس في الحصص الاولى والتي تليها .

٧ ـ لتحقيق التوازن بين النشاطات العملية والنظرية في اليوم المدرسي ، توزع المواد على ايام الاسبوع حسب اهميتها ، فلا تركز حصص التربية الرياضية والدراسات العملية في يوم معين . ويجب ان توضع الدروس العملية بين الدروس النظرية(*) .

٨ ـ لا يجوز مطلقا ان يخلى المدرس ليوم كامل من ايام الاسبوع بل يجب ان توزع دروسه على جميع ايام الاسبوع التي يجرى فيها الدوام وكذلك لا يجوز اخلاؤه في الصباح لاكثر من الحصة الاولى وذلك فيما عدا الحالات التي يكون فيها المدرس مكلفا باعمال رسمية اخرى حسب اوامر تحريرية تقتنع بها ادارة المدرسة .

٩ ـ لا تعطى لمدير المدرسة الحصص الاولى والاخيرة ، وذلك لكي تتاح له فرصة الاشراف المباشر على دوام الطلاب وانصرافهم .

١٠ـ ان الدروس التي لا تكون فيها اعمال مختبرية او اشغال عملية او مشاهدات وزيارات خاصة ، لا يجوز وضع حصصها بصورة متتالية في يوم واحد . ويفضل ان توزع حصصها على اكبر عدد من الايام .

١١ـ يفضل عدم وضع حصص التربية الرياضية في الدرس الاخير الذي

(*) أنظر ما جاء بهذا الخصوص في دراسة :
C. B. Manley,, "Secondary School Organization and Schedule Making for Integrating Curriculum, PP. 141—144.

يسبق فترة الغذاء ولا في الدرس الاول الذي يلي طعام الافطار ، أو في الدرس الذي يأتي بعد طعام الغذاء ويجب ان يوضع جدول اسبوعي للحصص الرياضية اللاصفية في المدارس التي تتوافر فيها الامكانيات لذلك يكون مدير المدرسة مسؤولا عن الاشراف على تنفيذه .

١٢ـ لا توزع المادة الواحدة في صف معين على فروع مستقلة عن بعضها لغرض اناطة تدريس كل فرع منها بمعلم خاص . فمثلا لا توزع دروس اللغة العربية في شعبة معينة على اكثر من معلم واحد .

وبعد هذا العرض للتعليمات فيما يخص وضع جدول الدروس الاسبوعي نرى ان اكثرها ضرورية وهامة ، وهي مبنية على اسس صحيحة وسليمة ، ولكننا نوصي ان يكون جدول الدروس الاسبوعي مرنا وقابلا للتحويل(*) بما يناسب مصلحة الطلاب عند الحاجة ومصلحة المدرسين اذا اقتضت الضرورة مع مراعاة مبدأ العدالة بين المدرسين عند وضعه وعند توزيع الدروس على المدرسين كذلك .

الطريقة في وضع جدول الدروس الاسبوعي :

ان الطرق المتبعة في وضع جدول الدروس الاسبوعي تختلف بالنسبة لنظام المدرسة . (فالخطة الفردية) : تستدعي تنظيم الشعب ، بحيث تناسب استعدادات اكبر عدد ممكن من التلاميذ ، والطريقة الجماعية تتطلب التقليل من التضارب ، وان تغير الطريقة في وضع جدول الدروس الاسبوعي ، مرهون الى حد كبير بتغير طرق التدريس كالتدريس باستخدام الاجهزة التعليمية ، والتدريس عن طريق الراديو والتلفزيون ، وهذا ما سنراه في

(*) انظر في دراسة مانلي حول هذا الموضوع :
C. B. Manley., OP. Cit., P. 141—144.

بلادنا في المستقبل[١] •

ويذهب اكثر المربين ومنهم الاستاذ 'C. B. Manley" في دراسته حول "Secondary School Organization and Schedule Making" الى ان الجداول الدراسية تقيد من حرية التلاميذ ، فالطالب المستغرق في عمله برغبة يرفض ان يوقف العمل عند سماع صوت الجرس ، فهو يفضل الاستمرار في العمل على الخروج الى الفرصة والعكس صحيح ايضا •

واخيرا وان تباينت الطرق المتبعة في وضع الجدول المدرسي الا انها تتفق جميعا في حاجاتها الى اشراف فني مبني على اسس متفق عليها من قبل هيئة المدرسة وضمن اطار تعليمات وزارة التربية ، ومن هذه الاسس المهمة التي يجب مراعاتها عند وضع الجدول او خلال تنفيذه هي :ـ

١ ـ مراعاة العدالة فلا يميز مدرس على مدرس آخر ، فان المحاباة تسيء الى العلاقات بين افراد اسرة المدرسة الواحدة •

٢ ـ تخصيص وقت ثابت لاجتماعات الهيئة التدريسية •

٣ ـ عدم طغيان مادة على مادة اخرى فلا يكون نصيب مادة (موضوع) الساعات الاولى من اليوم المدرسي وتترك مادة اخرى الى نهاية اليوم •

وقد اشار « ريتشارد وين »[٢] "Richard Wynn" في دراسته على القيادة المدرسية الى ان مدير المدرسة ينفق على الاقل (٩٠٪) من وقته في العمل مع المدرسين والموظفين في مدرسته لتنظيم اعمالهم وواجباتهم •

---

(١) Stanly Williams., OP. Cit., PP. 214—215.

(٢) Richard Wynn., The Climate of Good Staff, Moral Educational, out book, January, (New—York: 1953) PP. 63—69.

ويقرر بريستود "Prestwood" [١] ان مدير المدرسة الثانوية يجب ان يدرك اهمية العمل عن قصد مع مجموعة مدرسية • انـه يجب ان يؤمن بطريقة العمل هذه وان يتبع هذه الفلسفة وان ينظم أعمال هيئة التدريس والدروس المدرسية بالدرجة التي تجعل من العمل امرا ممكنا •

وهذا الاسلوب من العمل الجمعي اساسي في بناء التنظيم المدرسـي بصورة عامة وبتطور برنامج التدريس بصورة خاصة ، لهو المحور الاساسي الذي تدور حوله جميع الفعاليات المدرسية •

٤ ـ التوجيه والارشاد في المدرسة الثانوية :

تمهيـد :

انا قد نجد فكرة الارشاد والتوجيه موجودة في عدد من المدارس في العراق • والارشاد مطبق فيها ايضا ، لكنه في الحقيقة ليس ارشـادا سليما مبنيا على تفهم علمي تربوي لمعنى الارشاد الصحيح والتوجيه المدروس[٢] ولم تصل المدارس الثانويـة العراقية الى ما وصـلت اليه بعض المدارس الامريكية في ميدان تقديم خدمات الارشاد المختلفة لتلاميذ المدرسة الثانوية ، وذلك لحاجة المدرسين والمديرين الى دراسة وتمرين للتعر فعلى مبادىء واساليب الارشاد الفني الحديث •

وفي هذا المجال تعليمات عن ماهية « الارشاد والتوجيه » والاعداد لهما وطرق ووسائل تنير الطريق امام رجال التربيـة والتعليم لتطبيق نظريات الارشاد الحديثة حسب امكانياتهم اذا ما حاولوا في حماس وايمان وحيوية •

---

(١) Elwood L. Prest wood., The High School Principal and Staff Work together., (New—York: 1957), P. 47.

(٢) د• نعيم يوسف صرافة : الارشاد التربوى والمهنى في المدارس الحديثة ، مطبعة العاني ـ بغداد ١٩٦٨ ، ص ٣٠ •

١ ـ مفهوم التوجيه والارشاد التربوي(*) :

مفهوم حديث يدخل في ميدان التربية والتعلم . والتوجيه مسؤولية المدير والمدرسين في المدرسة ، وهو جزء لا يتجزأ من العملية التربوية ذاتها . وان اهداف التوجيه هي نفس اهداف التربية وهو تجسيد للتربية نظريا وتطبيقيا .

والتوجيه بهذا المعنى كما يوضحها هامرين واريكسون (Hamrin and Erikson) [١] تهدف الى مساعدة الفرد على تفهم نفسه وبيئته ، وان يستغل مواهبه وينمي امكانياته بما ييسر له مجابهة المشكلات التي تعترضه في مستقبل حياته ، كما ترمي عملية التوجيه الى مساعدة كل من المدرس والطالب بطريقة تؤدي الى تكيفه مع نفسه وبيئته ، وليبلغ اقصى ما يمكن من نمو شخصيته وتكاملها ، وقد لخص كل من "North, Traxler, Hamphreys" [٢] مفهوم الارشاد والتوجيه بالنقاط التالية :ـ

١ ـ فهم الطالب لنفسه « وفهم الطلبة لانفسهم » .

٢ ـ تنمية استعداداتهم وصفاتهم الى اقصى ما يمكن .

٣ ـ تكيفهم مع انفسهم ومع المجتمع تكيفا سليما وفي مختلف المواقف .

٤ ـ قدرتهم على مجابهة المشكلات والبت في الامور من دون تردد .

(*) للزيادة والتوسع في هذا الموضوع : راجع د. عطية محمود هنا : التوجيه التربوي والمهني (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية سنة ١٩٥٩ ، ص ٣٧ ـ ٧٤) .

(١) Shirley A. Harmin, and Clifford E. Erickson, Guidance in the Secondary School, (New—York: D. Appleton; Century Co., 1939) PP. 1—2.

(٢) J. A. Hamphreys, A. E., Traxler and R. D. North: Guidance Services, (Chicago: Science Research Associates, Inc., 1960) PP. 5—6.

٥ ـ تنمية قدرتهم ليكونوا نافعين في المجتمع •

هذا وللتوجيه مخططات معينة واساليب مدروسة تساعد على تحقيق اهدافه وتضم :

ا ـ التوجيه والعملية التعليمية :

كانت العملية التعليمية التقليدية ، تقتصر على تلقين الطلبة ، المعلومات والحقائق التي تتضمنها المناهج بطريقة الحفظ والاستظهار ، ليكون في امكانهم استرجاعها عند الامتحان فكان الهدف من العملية التربوية الاهتمام بجانب واحد من جوانب النمو ، وهو الجانب العقلي للطالب على حساب الجوانب الاخرى من شخصيته •

غير ان العملية التربوية قد تغيرت في نظامها ووظيفتها ، واصبحنا نؤمن : بأن التربية عملية متكاملة تستهدف نمو الطالب ككل ، لذا اصبحت تعني بشخصيته من جميع نواحيها لكي تجعل منه عضوا نافعا في المجتمع • فالمدرسة الثانوية اصبحت تركز على النمو الكامل بفعاليته الذاتية وجهده الخاص الى اقصى درجة تسمح بها قدراته(١) •

ولتحقيق هذا كله لابد من تعاون البيت والمدرسة • ومن هنا جاء دور التوجيه في العملية التربوية وبخاصة في مرحلة المراهقة الحافلة بالمشكلات والازمات ولا تقتصر فائدة التوجيه على حل مشكلات الشباب بل انما تتعداها الى الاهتمام بحاجاتهم الاساسية(٢) ومن هذه الحاجات :

١ ـ الحاجات البدنية •

٢ ـ تقبل الفرد لذاته •

---

(١) J. A. Hamphreys, Taxler, North., OP. Cit., P. 8.

(٢) ميول ـم ـ اولسن : التوجيه فلسفته واسسه ووسائله ، ترجمة عثمان لبيب فراج ٩٥٥ ، ص ٢١ •

٣ ـ توقع القبول والفهم والحب من الاخرين •

٤ ـ تقدير الاخرين للفرد •

٥ ـ تفهم المسؤوليات تجاه الآخرين •

٦ ـ تنمية الاعتماد على النفس •

والطريقة السليمة لفهم الشباب هي الاستماع اليهم واعطائهم الفرصة الكافية لتكوين مشاعرهم ويعبروا عنها وعن طموحهم ومخاوفهم •

فالتوجيه بهذا المعنى : جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية ، ولا يتأتى الا بتظافر جهود جميع العاملين في المدرسة من المدير والمدرسين[١] •

وقد حاول بعض المربين تقسيم العملية التربوية الى ثلاث قطاعات محدودة وهي[٢] :

١ ـ الادارة والاشراف وتشمل : قطاع الادارة والقيادة •

٢ ـ التعليم والمناهج وتشمل : قطاع التعليم •

٣ ـ التوجيه والخدمات التعليمية الاخرى ويشمل : قطاع خدمات الطلاب أو قطاع المساعدة • فقطاع الادارة والقيادة يدور حول : موضوع المسؤولية والسلطة اللازمتين لسير العملية التعليمية • وجهاز الادارة : الذي يقوم بالتخطيط واعداد الميزانية والتوجيه والاشراف ، واعداد المباني المدرسية •

اما قطاع التعليم : فهو يشمل جميع وسائل التعليم من مناهج وكتب

---

(١) Glyn Morris, The High School Principal and Staff Study Youth, (New—York: 1958) P. 39.

(٢) دونالدج ، مونتس : التوجيه في المدرسة الثانوية ، نيويورك ١٩٥٩ ، ص ٨ •

دراسية وطرق التدريس اما قطاع التوجيه : فهو القطاع الجديد من قطاعات التربية وله رسالة اذ يستهدف تركيز الاهتمام والرعاية على التلميذ بتوفير الفرص والامكانيات المناسبة له ، وليحقق اقصى قدر من النمو ، كما انـه يعالج المشكلات التي يصادفها باعتبار انها وثيقة الصلة بعضها ببعض ، ولذا فمن الضروري تناولها من حيث علاقتها بحياة هذا التلميذ بجميع اوجههـا ونواحيها(١) .

كما وان هذا القطاع والخدمات التي تقدمه تعتبر جزءا من العمليـة التربوية وتتطلب جهازا متخصصـا لتأدية الخدمات المطلوبة على الوجـه الاكمل .

ب ـ انواع التوجيه في المدارس الثانوية :

للتوجيه انواع مختلفة سنشير الى ابرزها بتركيز :

١ ـ التوجيه التربوي والتعليمي :

يهدف هذا النوع من التوجيه الى تهيئة الظروف المناسبة لكل طالب ، وعلى جميع مستويات العملية التربوية لزيادة نموه وتكامله ، لأن التوجيـه في حقيقته يؤكد على تهيئة الظروف الضرورية المناسبة . وبهذا المعنى يصبح التوجيه جزءا من البرنامج التعليمي الكلي الذي يساعد بدوره على تهيئـة الفرصة الشخصية لكل فرد لتنمية قدرته الى اقصى حد ممكن ، وهذا يتطلب من المدير واعضاء هيئة المدرسة ان يعملوا كفريق واحد متعاونين مـع البيت لتقديم المساعدات اللازمة للطلبة في النمو والتكليف الاجتماعي(٢) .

٢ ـ التوجيه الفني :

ويشمل هـذا النوع من التوجيه دراسة المناهج وطرق التدريس

---

(١) ميرل ـم ـ اولسن : المصدر السابق ، ص٣ .

(٢) Jacopson, Reavis, and Logsdon., The Effective School Principal., P. 250.

والوسائل التعليمية ومدى تحقيقها لاهداف المدرسة وكثيراً مايكون هذا النوع من التوجيه خاص بمدير المدرسة الثانوية بوصفه الموجه الفني للمدرسين ، ويكون كذلك من واجبات المفتش والمدرس الاول • ويتضمن هذا النوع من التوجيه الاساليب الآتية :ـ

١ ـ إسلوب الفهم •

٢ ـ اسلوب الوقاية •

٣ ـ اسلوب التكيف •

وهذه الاساليب مترابطة ويمكن استخدامها جميعا في حالة واحدة ، ويهدف التوجيه الفني الى فهم الفرد ومعاونته على استخدام الاساليب الفنية ، ثم تكيفه لزيادة فعاليته وتحسينها ، كذلك المدرس الاول : فهو مفتش المدرسة الدائمي ودوره مهم في عملية التوجيه ، فهو الذي يعقد الاجتماعات المتكررة مع لجان المادة لمناقشة المناهج او طرق التدريس او النشاط المدرسي الذي يتصل بمادته وتدرس خلال الاجتماعات مشكلات التدريس وغيرها التي تظهر في محيط العمل •

٣ ـ التوجيه المهني :

ان كل مهنة من المهن تحتاج الى صفات معينة ، ونوع من الاعداد لهذه المهنة والتوجيه المهني يساعد الطالب على اختيار المهنة التي تناسب ميوله وقدراته وتستطيع المدرسة الثانوية ان تقوم بمساعدة طلابها على الاختيار السليم لنوع المهنة التي تناسبهم وهذا يتطلب ما يأتي[١] :ـ

١ ـ مساعدة الطالب على فهم قدراته وميوله ومميزاته الشخصية واطلاعه لمعرفة ما يناسبه من المهن •

٢ ـ تزويد الطالب بالمعلومات الاساسية عن المهن المختلفة عن طريق :

---

(١) Reavis, William., Programs of Guidance, (New-York: 1932) P. 32.

أ ـ زيارة التلاميذ لبعض المدارس الصناعية والزراعية .

ب ـ دعوة الخبراء لالقاء المحاضرات في هذا المجال .

جـ ـ استعمال طريقة (الساندويج) وهي تقسيم وقت الطالب بين الدراسة النظرية والدراسة العملية التطبيقية في المعامل والمصانع، ويقسم وقت الطالب بالتعاون مع ادارة المعمل وادارة المدرسة(*) .

٣ ـ اتاحة الفرصة للتلاميذ للعمل في المدرسة ، للكشف عن ميولهم واكسابهم بعض الخبرات الفنية والتوجيه المهني ، يبدأ بعد مرحلة الدراسة المتوسطة باعتباره نوعا من التوجيه التعليمي[١] .

اما المرحلة الاعدادية : والتي اصبحت مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات فأصبحت السنة الاولى منها مرحلة اعداد يتمكن الطالب خلالها ان يختار الفرع الذي يناسبه وهو لاجراء واقعي وفي محله .

٤ ـ التوجيه الصحي :

ان هذا النوع من التوجيه ، يهدف الى تزويد التلاميذ بالثقافة الصحية للعناية بنظافتهم ونظافة المدرسة والبيت ويشمل هذا النوع من الارشاد والتوجيه : الصحة الجسمية والعقلية . ففي مجال الصحة الجسمية : يستعين المدير (بطبابة صحة الطلاب) للفحص عن كل طالب وتثبيت ذلك في بطاقته الشخصية من ناحية اللياقة البدنية : السمع ، البصر . اما في المجالات الاخرى ، فيستطيع الاستعانة بالاخصائيين لتشخيص حالات انحراف السلوك فيحاولوا دراستها بالتعاون مع اولياء امور الطلبة ، او الاستعانة بمراكز العيادات النفسية ان وجدت .

(*) وهذا معمول به في اكثر الدول الغربية (الاوربية) .

(١) وزارة التربية والتعليم : دليل المدرسة الثانوية العامة ، مطبعة الوزارة ، القاهرة ١٩٦٢ ، ص ٩٩ ـ ١٠٠ .

٥ ـ التوجيه الاجتماعي :

تتجه التربية كما ذكرنا سابقا : على انها عملية فردية اجتماعية توجيهة تعني بالفرد وبالمجتمع ، وان اهم ما تغرسه المدرسة في نفوس طلابها هي : الشعور بالمسؤولية والتعاون[١] • وبامكان المدرسة من تنمية هذه النواحي عن طريق الندوات والجمعيات وانواع النشاط المدرسي • وسنأتي الى شرح ذلك بالتفصيل : عند بحث موضوع (النشاط المدرسي والفعاليات اللاصفية) •

٦ ـ التوجيه لملء أوقات الفراغ :

ينجم عن فراغ الطلبة الكثير من المشكلات التي تؤثر في سلوكهم وتسبب انحرافهم ، فتوجيه الطالب ليشغل وقت فراغه بالمطالعة او ببعض انواع النشاط الرياضي او الفني ، حتى يستطيع ان يستمتع بوقت فراغه فيسعد بالحياة ويسعد الآخرين ، وهذا مما له فوائد جمة ، ومن الامور المسلم بها ، والتي يجب ان نوليها عنايتنا الكبرى • فالفراغ مفسدة كما يقول الشاعر العربي :

(ان الشباب والفراغ والجدة   مفسدة للمرء اي مفسدة)

من كل هذا نستنتج اهمية ودور التوجيه والارشاد ، ولنذكر دائما بأن المدرسة هي المسؤولة عن بعض ما يعانيه الشباب من انحراف لانها لا تفتح صدرها لتصغي الى ما يعتلج في نفسه من شكوك وحيرة وارتياب ، بل تصرف عنه أو تصده صدا عنيفا[٢] •

ولا يفوتنا ان نشير الى اهمية النصح والارشاد والتوجيه كذلك في شفاء الكثير من المتاعب النفسية وغيرها • فحبذ لو ادمجنا في برامج المدارس

---

(١) J. B. Bdmonson., The Administration of the Modern Secondary School, P. 192.

(٢) د• أحمد عزت راجح : برامج الرعاية النفسية للشباب ، مطبعة جامعة الاسكندرية ١٩٥٩ ، ص ١٦ •

الثانوية ما يطلع الشباب على أحوالهم النفسية ودوافعهم وشيئا من مبادىء الصحة النفسية أو زودناهم بقراءات صالحة في هذه الموضوعات فالقراءة قد تكون أحيانا وسيلة من وسائل العلاج والارشاد[١] .

٥ ـ النشاط المدرسي[*]

أ ـ المقصود بالنشاط المدرسي :

هو التعليم عن طريق العمل الايجابي والخبرة المباشرة ، وقد كان ينظر في الماضي الى النشاط المدرسي على انه نوع من التسلية واللهو لملء أوقات الفراغ . ولكن التغيرات الواضحة في وظيفة المدرسة الثانوية قد برزت اعادة النظر في مناهجها وطرق التدريس فيها ، ووضعها الاجتماعي[٢] . بالاضافة الى ذلك فان نظام الصفوف في المدرسة الثانوية والوقت المخصص لكل درس من الدروس يجعل من الصعب تطبيق الخبرات التي اكتسبوها بصورة عملية . كل هذا يشعرنا بالحاجة الى النشاط المدرسي وضرورة تنظيمه ليشمل الكثير من خبرات الحياة التي يستطيع الطالب ممارستها عن طريق التربية المقصودة .

ويعتقد المربي « جون ديوي » ان للمدرسة أهدافا ثلاثة :ـ

أولا ـ تبسيط البيئة التعليمية للتلميذ .

ثانيا ـ تنقية هذه البيئة من الشوائب والاخطاء .

ثالثا ـ ربط هذه البيئة النقية بالحياة الاجتماعية التي يجب ان يحياها الطالب .

---

(١) أنظر ما جاء في دراسة د. أحمد عزت راجح : مشكلة العلاج النفسي ، حول هذا الموضوع ، مطبعة جامعة الاسكندرية ١٩٥٧ ، ص ١٨ .

(٢) محمود شافعي : التربية وتطبيقاتها في المدرسة ، ج٢ ، القاهرة ، ١٩٦٣ ، ص ١٦٢ .

(*) المقصود بالنشاط المدرسي "Extra Curricular Activities"

ولما كانت التربية هي ممارسة الحياة فقد رتب « ادرجار ديل Dale هرما تقل وسائل التربية فيه أهمية كلما صعدنا الى القمة وهي :ـ

١ ـ التجارب المباشرة (أي ممارسة الاشياء) •

٢ ـ النماذج التي تمثل حقيقة الاشياء •

٣ ـ التمثيليـــات •

٤ ـ الاستعراضات •

٥ ـ الرحلات المدرسية •

٦ ـ المعـــارض •

٧ ـ الافلام التعليمية •

٨ ـ التسجيلات والاسطوانات •

٩ ـ الرسوم واللوحات والخرائط •

١٠ـ وفي قمة الهرم يأتي الكتاب أي « الكتب الدراسية المقررة » • والحياة انما هي التفاعل بين الكائن الحي وبين بيئته ، وكلما اتسع نطـــاق التفاعل وتنوعت وسائله ، أصبحت الحياة أكثر نشاطا وأبعد أثرا ، وان الفاعلية الاجتماعية لا تكتسب الا عن طريق الممارسة الفعلية للطالب التي تهيء له العيش في جو اجتماعي[١] •

ب ـ اهمية النشاط المدرسي :

تتجلى أهمية النشاط المدرسي في الترويح عن النفس وتجديد حيويتها كما ان فيه مجال للمتعلم بتهيئة الظروف المناسبة الشبيهة بمواقف الحياة اليومية التي يحياها الطالب فيكمـــل بذلك ما اغفلته المناهج التعليمية » • ويكون النشاط المدرسي استمرارا لانواع النشاط التي يمارسها التلاميذ

(١) كالل بنقسلي : النشاط المدرسي ، مكتبة العلوم والاداب للطباعة والنشر (؟) ، ص ٥ ـ ٧ •

داخل الصف الا انه يعد وسيلة لتثبيت ما يكتسبه التلاميذ من معلومات ، ويعودهم على العمل الجماعي[1] . ويمكن تلخيص اهميته بالنواحي الآتية :ـ

١ ـ ان نشاط الطالب أساس العملية التربوية وجزء لا يتجزأ من المناهج الدراسية .

٢ ـ ان النشاط المدرسي يساعد على العناية بنمو جوانب متعددة من شخصية الطالب .

٣ ـ يتيح الكشف عن ميول الطالب ومواهبه لغرض توجيهه وارشاده .

٤ ـ يساعد التلاميذ على الاتجاه نحو الهوايات الخاصة بما يفيد في حسن استغلال أوقات الفراغ[2] .

٥ ـ يشبع الميل الى الحركة عند طالب المدرسة الثانوية لتصريف الطاقة الحيوية المخزونة .

٦ ـ تساعد على كشف القادة ، وتعمل على نجاح الفرد كقائد أو مرؤس ، وتزيد من قدرة التلميذ على الاستقلال ، فيوجه نفسه بنفسه ، وتغرس في نفسه الشعور بالمسؤولية وتحملها[3] .

ج ـ التخطيط للنشاط المدرسي :

مما لا شك فيه ان أي عمل من الاعمال لا يكتب له النجاح ما لم يقم على أساس من الدراسة والتخطيط الدقيق ، ثم التنفيذ والاشراف

---

(١) Stanly W. Williams., OP. Cit., P. 357.

(٢) د. أبو الفتوح ، رضوان واخرون : المدرس في المدرسة والمجتمع ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٥٦ ، ص ١٥٤ ـ ١٥٥ .

(٣) محمد السيد منير : الادارة الحديثة للمدارس الثانوية ، ص ٦١ .

والتقييم ويتطلب التخطيط تعاون جميع أفراد الهيئة المدرسية في وضع خطة العمل قبل بدء العام الدراسي ويشترط في خطة النشاط المدرسي الناجحة الامور التالية :ـ

١ ـ تكون مواد النشاط منبثقة من حاجات الطلاب ومرتبطة بالبيئة وبحاجات المجتمع وملائمة لمستوياتهم وخصائص نموهم •

٢ ـ ان يتنوع النشاط وتعدد ميادينه في حدود امكانيات المدرسة •

٣ ـ ان تدرس ميزانية النشاط المدرسي والاساليب التي تتبعها المدرسة في تمويل هذا النشاط •

٤ ـ ان توزع مسؤولية الاشراف على برامج النشاط على افراد هيئة المدرسة كل حسب اختصاصه واستعداده ورغبته •

٥ ـ ان يحدد الوقت والمكان لكل نوع من أنواع النشاط الذي تقوم به المدرسة كالحفلات والمباريات الخطابية وغيرها(*) •

وقد جاء في تعليمات وزارة التربية حول النشاط المدرسي(١) ، ما يؤيد وجهة نظرنا والتي تتلخص بالنقاط التالية :

١ ـ تحديد مجالات النشاط الممكن قيامها في المدرسة في ضوء :ـ

أ ـ معرفة رأي المدرسة والآباء ومقترحاتهم في هذا الخصوص •

ب ـ دراسة البيئة وما فيها من مجالات نشاط يمكن ان نقيس فيها

(*) انظر في

Edgar G. Johnston and Roland C. Faunce, Student Activities in Secondary Schools, (New—York, The Roland Press Co., 1952) PP. 328—329.

(١) وزارة التربية : مجموعة التعليمات الخاصة بالمناهج والكتب والادارة المدرسية رقم (١) لسنة ١٩٦٧ .

دراسة امكانيات المدارس المادية والبشرية ، وما يمكن توفيره •

٢ ـ اكتشاف كفايات المدرسين والعمل على حسن استغلالها ، ووضع كل منها في المجال الذي يتفق واستعداداته والعناية بتقييم جهودهم في النشاط المدرسي •

٣ ـ الاستعانة بالمختصين من خارج المدرسة كالآباء ومدرسي الدراسات العلمية •

٤ ـ اكتشاف قدرات الطلاب وتوجيه ميولهم الى ما يناسبها من نشاط وعناية بتقييم جهودهم وتشجيع الطلبة المتفوقين بالوسائل المختلفة •

٥ ـ اثارة اهتمام الآباء عن طريق مجلسهم للمساهمة في تأمين بعض مستلزمات النشاط المدرسي وتخصيص جوائز للمتفوقين من الطلاب وقيام كل أب بتفهم ميول ابنه واحتياجاته والاشتراك مع المدرسة في توجيهه والسماح له بممارسة هواياته في وقت فراغه والمبادرة الى التعاون مع المدرسة على قدر خبرته ، في وضع برامج صالحة لنشاط الطلاب والاهتمام بحضور المناسبات التي يعرض فيها نشاطهم •

٦ ـ القيام بتخطيط السجلات والتقارير اللازمة التي تستخدم لاثبات حالة النشاط بالنسبة الى الجماعات المختلفة وتنظيم اشعارات للآباء تبيّن فيها الاوقات الاضافية اللازمة للنشاط الذي يشترك فيه الطالب والتي تقتضي بقاؤه في المدرسة مدة أطول في بعض الاحيان •

٧ ـ تهيئة وسائل الدعاية والاعلان عن مجالات النشاط المختلفة منذ بداية العام الدراسي •

٨ ـ تحقيق التعاون مع الهيئات الاخرى والتي تتضمن :ـ

أ ـ تعاون المدرسة مع الهيئات الرسمية وشبه الرسمية في اقامة

المعارض والاذاعة المدرسية •

ب - تنظيم تبادل الزيارات بين مدرسي المدارس والمعاهد الفنية لزيادة خبرتهم •

ج - استغلال امكانات المدارس والمعاهد المجاورة في أداء النشاط •

٩ - وضع توقيف زمني لجميع نواحي النشاط في المدرسة بما يكفل تلافي التداخل أو التضارب بين برامج النشاط المختلفة •

د - التوجيه في النشاط المدرسي :

ولعل من المناسب ان نشير الى موضوع التوجيه في هذا النشاط : لان التوجيه ضروري لنجاح أي تنظيم أو عمل ، فالطلبة يختلفون في ميولهم وقابلياتهم فكل طالب يجب ان يختار ، ما يناسبه من أنواع النشاط والتوجيه سوف يرشده الى حسن الاختيار • بالاضافة الى تحديد ممارسة اوجه النشاط بالنسبة للطالب الواحد لان التعب والارهاق يبدد الفائدة • ومسؤولية التوجيه تقع على مدير المدرسة وهيئة المدرسة ليتعاونوا جميعا في هذه العملية لتحقيق الاهداف المنشودة •

هـ - أنواع النشاط المدرسي :

هنالك أنواع مختلفة من النشاط المدرسي ، ولكل مدرسة ان تختار ما يناسبها وخير أنواع النشاط المدرسي هي الفعاليات التي لها علاقة بالمنهج وبأهداف المدرسة(١) ومن أنواع النشاط الجديرة بالذكر هي :-

١ - النشاط الثقافي :

ويشمل هذا النوع من النشاط المحاضرات والمباريات الخطابية والندوات والاذاعة المدرسية ، والمكتبة ، وهيئة التحرير في المدرسة •

---

(١) Nelson B. Henry., OP. Cit., P. 48.

ويعطي للطلاب الدور الايجابي في النشاط ، مع اهمية مشاركة المدرسين لهم ، وللصحافة المدرسية دور في توسيع افق ثقافة الطلبة ومقدرتهم اللغوية ويتجلى هذا النوع من النشاط في تحرير مجلة المدرسة أو صحيفة الحائط ٠

اما المكتبة فهي وسيلة فعالة في توسيع ثقافة الطلبة وزيادة معلوماتهم ومن الضروري اسناد بعض مسؤوليات المكتبة الى بعض الطلاب ، كتنظيم المكتبة أو الاشراف على الاستعارة أو المطالعة الداخلية ٠ ومكتبة الصف كذلك ركن أساسي في العملية التربوية على ان يشارك الطلبة بنمائها وتنظيمها ٠

٢ ـ النشاط الاجتماعي :

ويشمل اقامة الحفلات والسفرات المدرسية ومخيمات الكشافة وهذا النوع من النشاط يساعد على تربية اجتماعية سليمة ، تعودهم على التعاون وتحمل الصعاب والشعور بالمسؤولية(١) ٠

فالرحلات المدرسية مثلا : تزودهم بمعلومات عن البيئة الجغرافية والطبيعية ويتعلم الطلاب كيف يتصرفون كجماعات ، ويكونوا أعضاء ناجحين في اسرهم ونموهم ليكونوا مواطنين مسؤولين ويتعلموا طرقا مقبولة للتكيف والتوافق واعطائهم عن هذا الطريق معلومات وتدريبات في المهارات الاجتماعية والعادات والاتجاهات الضرورية لفعالية حياة الجماعة وقد اعترف عموما بان النشاطات الاجتماعية جزء هام من المناهج اللاصفية(٢) ٠ ولنذكر أخيرا ان « النشاط الاجتماعي » المنظم الهادف علاج نفسي

---

(١) رياض منقريوس : المصدر السابق ، ص ٧٦٩ ـ ٧٧٠ ٠

(٢) روث فيدر : ناظر المدرسة الثانوية ومدرسوها يطورون برنامج التوجيه الجمعي ، ترجمة د٠ محمد صلاح‌الدين مجاور ، القاهرة ـ دار النهضة العربية ١٩٦٦ ، ص ٤٠ ـ ٤١ ٠

جماعي ، اذ فيه ينسى الفرد متعبه وهمومه وحاجاته المباشرة ولا يجد سبيلا الى الانطواء والاستسلام لاحلام اليقظة وفيه يتعلم الاخذ والرد والتعاون • ومن المقرر انه لا شيء يؤدي الى تكامل الشخصية واتزانها - شخصية الطالب المراهق في المدرسة الثانوية بوجه خاص - مثل تعبئة قواه المختلفة وقدراته وميوله لكل شيء يرضيه ويرضى المجتمع(١) •

٣ - النشاط الفني :

ويتمثل في فعاليات الرسم والاعمال اليدوية المختلفة كالنحت والتطريز والحياكة وعمل الوسائل التعليمية والتمثيل والموسيقى ، واقامة المعارض لعرض انتاج الطلبة وجمعية تدبير المنزل ، وما تقوم به من أعمال ، كل هذا يهدف الى تنمية استعدادات الطلبة للتذوق الفني والجمالي(٢) • وتحصيل بعض النضج الشخصي والنمو الاجتماعي واكتساب بعض المهارات في العلاقات داخل الجماعات أو العلاقات الشخصية واتساع آفقهم الاجتماعية(٣) •

٤ - النشاط العلمي :

ان الجمعيات العلمية في المدرسة تهدف الى تطبيق النظريات العلمية عمليا كل في مجال اختصاصه ، نجمعية الجغرافية تقوم بعمل الخرائط المجسمة ، وغيرها ، وجمعية العلوم تقوم بتنظيم متحف المدرسة ، وعمل الوسائل التعليمية ، ونشر الوعي الصحي بين الطلبة والبيئة المحيطة في المدرسة « كأسبوع النظافة » •

٥ - النشاط الرياضي :

كانت ولا تزال التربية الرياضية تعتبر ركنا أساسيا من أركان النشاط

---

(١) د. أحمد عزت راجح : مشكلة العلاج النفسي ، ص ١٨ •
(٢) كمال بنقسلي : النشاط المدرسي ، ص ١٢ •
(٣) روث فيدر : المصدر السابق ، ص ٤١ •

المدرسي ، وهذا النوع من النشاط يزود الطالب بخبرات واسعة في مجال الحياة اليومية بالاضافة الى التربية الرياضية التي تهدف الى تنميـــة قواه الجسمية والعقلية والخلقية والوجدانية ويجب ان لا يقتصر هذا النوع من النشاط على ذوي القابليات الجسمية من الطلاب ، بل يجب ان يشارك جميع طلبـــة المدرسة في الفعاليـات الرياضية للتمتـــع بالنشاط البدني والترويحي[1] . وبذلك يمكن غرس الخلق الرياضي الذي يقوم على التعاون والايثار وانكار الذات وعدم الغرور والثقة بالنفس .

هذا وهناك الكثير من المناشط والمشاريع ، يمكن ان تتعاون فيها عدد كبير من الجمعيات وتلعب كل منها دورا في تحقيق الكل ، كما ولا يقصد ان تشتمل كل مدرسة على جميع هذه الالوان من النشاطات ، فقد لا يتيسر ذلك أحيانا وانما تنتقي كل مدرسة منها ما يتفق مع ظروفها وامكانياتها .

و ـ النشاط في مدارسنا الثانوية :

من المؤسف ان يسير النشاط المدرسي في مدارسنا على غير هدى[*] ، فهو يتخبط دون ان يستقر على حال ، ولعل الهنات الصارخة في نشاطنا المدرسي تتلخص بما يلي :ـ

١ ـ كثيرا ما يحدث ان بعض المدرسين والطلبة لا يفهم الاهداف المرجوة من انشاء برامج النشاط المدرسي ، وما هو العمل الذي يجب ان يقوم به كل فرد منهم .

٢ ـ التلاميذ تعوزهم القدرة على تحمل المسؤولية .

---

(١) Stanly W. Williams, OP. Cit., P. 173.

(*) للتأكد من عجز مدارسنا الثانوية في مجالات النشاط المدرسي ، يمكن الاطلاع على استـــمارة رقم (٨) عن النشـــاط المدرسي في المدارس الثانوية ، رقم البطاقات من (٣١ ـ ٣٣) في مديريات تربية الكرخ والرصافة ببغداد والموصل وغيرها من الالوية (المحافظات) .

٣ ـ يقتصر الاشتراك في جماعات النشاط على عدد غير قليل من التلاميذ .

٤ ـ ان المبالغة في التنافس بين المدارس لاحراز الاولوية يضيع الكثير من القيمة التربوية للنشاط المدرسي وينسيها هدفها الاساسي .

٥ ـ برامج النشاط غير متصلة بالمنهج الدراسي بالرغم مما جاء من تأكيدات ـ مديرية الشؤون الفنية العامة بوزارة التربية ـ على هذه الناحية .

٦ ـ المدرسون الجدد بصورة عامة تنقصهم الخبرة في تحمل مسؤولية الاشراف على النشاط المدرسي .

٧ ـ ينتمي أكثر الطلبة في مدارسنا الى جمعية من الجمعيات المدرسية حبا بتلك الجماعة لمجرد الرغبة في تلك الجمعية لاشباع هواياته .

وعليه فأول ما يجب على المدرسة عمله ان تبصر اسرة المدرسة جميعها من مدرسين وتلاميذ وآباء بأهداف النشاط المدرسي وبمجالاته واسسه وهي لذلك يجب ان تعقد الاجتماعات وتقيم المحاضرات التي يحضرها الجميع ويتناول الحديث فيها مدير المدرسة وبعض المدرسين فيها والطلاب ـ المبرزون في النشاطات المدرسية .. أو دعوة بعض الفنيين والمسؤولين للتحدث فيها على ان تعقد في بداية السنة الدراسية . ويلي ذلك دور مجلس ادارة المدرسة في هذه المهمة عن طريق عقد الاجتماعات على مختلف المستويات ثم طبع التوجيهات للعمل المنسق بهذا الشأن وتنفيذ ذلك مع تهيئة الوقت والامكانيات اللازمة من حيث تمويله وتوزيع الاشراف على ألوان النشاط وفق النظرية القابلة « ان الاشراف ضروري لنجاح أي تنظيم أو نشاط »[1] .

فعلينا ان نأخذ بهذه الاتجاهات في مدارسنا الثانوية حتى تسير العملية

---

(١) د. حسن مصطفى وآخرون : اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية ، ص ١٦٠ .

التربوية في طريقها الصحيح •

٦ ـ السجلات المدرسية(*) :

ان المدرسة كبقية الدوائر الحكومية الاخرى تهتم بتنظيم سجلاتها والسجلات المنظمة والمنوعة دليل على دقة المدير واهتمامه بشؤون مدرسته • وتنظيم السجلات المدرسية ليست من واجبات المدير فحسب ، بل عليه ان يكلف بعض مدرسيه في مدرسته للقيام بمعاونته في تنظيم هذه السجلات وضبطها ، أو الاستعانة كذلك بجهازه الاداري المختصين لهذا الغرض • وقد لاحظنا أثناء زياراتنا لاكثر المدارس الثانوية : ان أكثر المدرسين لا يعتنون بالأمور الادارية بل تنتهي واجباتهم ـ كما يتصورون ـ بانتهاء دروسهم • انهذا النوع من المدرسين سيلاقون صعوبات في تنظيم السجلات عند ممارسته الاعمال الادارية في المستقبل اذا ما عين معاونا للمدير أو مديرا لمدرسة متوسطة أو ثانوية لاول مرة • وان مهمة تقسيم الاعمال على المدرسين تقع بلا شك على عاتق المدير كما وضحنا سابقا •• ومن الحكمة ان يتعاون المدير والمدرسين في تنظيم السجلات وضبطها ، والا تعذر على المدير لوحده النهوض بهذه المسؤولية الدقيقة والخطيرة معا ••

وقد تبين لنا من تقارير المفتشين الاداريين عن السجلات المدرسية في المدارس الثانوية ان السجلات في أكثر المدارس الثانوية مهملة ، واكثرها غير مسجل •• وفيها الكثير من التلاعب فعند سماع المدير بمجيء المفتش يضطر الى تسجيل معلومات خاطئة لتلافي اهماله ، وهـذا لا ينسجم مع الصفات والمزايا التي يتحلى بها المربي وخطورة وظيفته في المجتمع ، والمثل التي يسعى مدير المدرسة الثانوية الى تحقيقهـا • فيجب ان يصبح قدوة المدرسين ومثالا يحتذ به الطلبة ••

(*) للزيادة في التفاصيل راجع كتاب « الادارة المدرسية » للدكتور طه الحاج الياس ومحمد مصطفى يحى ، ص ٤٨ ـ ٦٣ •

اما عن الطريق التي تتبعها المدارس في تنظيم سجلاتها فهي متعددة ، فكل مدرسة لها نظامها الخاص ولكنها تتفق جميعا على ضرورة تنويع هذه السجلات ودقة المعلومات التي تسجل فيها • كما ان تنظيم قائمة بالسجلات والملفات المدرسية وتسلسل كل منها لتعلق في غرفة الادارة أمر ضروري جدا والمفروض ان تضم كل مدرسة ثانوية على ما يأتي نذكرها لاهميتها :

أ ـ السجلات :

سجل القيد العام ـ سجل الدرجات ـ سجل الدوام اليومي ـ سجل المدرسين ـ سجل ملاحظات المفتشين ـ سجل زيارات المدير للصفوف ـ سجل تبليغات المدرسين ـ سجل مقررات مجلس المدرسين ـ سجل الاثاث واللوازم ـ سجل كتب المكتبة ـ سجل الكتب المدرسية ـ سجل خلاصة حسابات الكتب المدرسية ـ سجل أدوات الرياضة وسجل نثرية المدرسة والمشتريات الاخرى ـ سجل الواردة والصادرة ـ سجل الآباء والمدرسين ـ سجل حسابات مجلس الآباء والمدرسين ـ سجل النشاط المدرسي وحساباته ـ سجل المحاضرات والمحاضرين ـ سجل حسابات الحانوت حسب التعليمات ـ سجل اعارة كتب المكتبة ـ سجل دليل الطلاب(*) •

ب ـ الملفات : وتتضمن

١ ـ ملفة جدول توزيع الدروس على المدرسين ـ الاحصاء وخلاصات الدوام ـ الوثائق واستمارات النقل الصادرة ـ الوثائق واستمارات النقل الواردة ـ الاجازات للهيئة التعليمية ـ قوائم الاخراج للكتب المدرسية والاثاث واللوازم ومكتبة المدرسة كل على حدة ـ ملفة بناية المدرسة وما يتعلق بترميمها والمخابرات عنها ـ الصادرة العامة ـ الواردة والتعليمات ـ السريات ـ اسئلة الامتحانات لنصف السنة والامتحان النهائي ـ قوائم النثرية ـ ملفة لكل مدرس ـ ملفة لكل

(*) ولاجل التوسع في التفاصيل كذلك يمكن الرجوع الى : واصف البارودي : اجواء التربية والتدريس ص ٧٥ ـ ٨٢ •

مستخدم ـ ملفة فيما يتعلق بانجازات مجالس الآباء والمدرسين[1] ٠

ولا عناء على الادارة والمدرسين من استعمال هذه السجلات ، فقد جرت العادة ان ترسلها الوزارة الى كل مدرسة ، وقد طبع في اعلى حقولها جميع ما يتطلب تسجيله من معلومات ، فليس على الادارة الا ان تسجل ما تحصل عليه منها ، في حقله الخاص ، بدقة وأمانة وكل هذه المعلومات ضرورية للمدير والمدرس ، لا يجوز له ان يجهلها ٠ فهي تتعلق بأحوال المدرسة والتلاميذ والمدرسين ولهذه السجلات والملفات فوائد نذكر منها :

١ ـ اطلاع المدير والمدرس الجديد على أوضاع مدرسته قبل نقله اليها ٠

٢ ـ الصلة بين المدرسة وبين تلاميذها القدماء فبمراجعة هذه القيود يتذكر اذا ما كان قديما ، القدماء من تلامذته ٠٠ ويتعرف المدير والمدرس الجديد بهم ٠ وفي هذا ما فيه من الفوائد في مصلحة المدرسة في مجال الاجواء المعنوية ٠

٣ ـ جعل المفتشين في وضع يستطيعون معه درس أحوال المدرسة فيحسنون الارشاد ٠

٤ ـ تسهيل مراقبة استمرار الاعمال في المدرسة ، من قبل من لهم حق مراقبتها من السلطات التعليمية ٠ بالاعتماد على هـــذه السجلات وغيرها ٠

٥ ـ تيسير تسلم المدرسة واستلامها ، بالاعتماد على وثائق لا تقبل الجدل ٠ فوجود هذه السجلات والملفات المتعلقة بالاثاث والادوات والكتب أي بكل ما يمكن نقله يوفر اعادة ذكرها ، في المحاضر ، فكلمـــا دعت الضرورة لاجراء معاملات التسلم والتسليم ٠ هذا هو مجمل رأينا بأهمية السجلات والملفات المدرسية ، على الشكل الذي نظمت بـه ووفقا لاتجاهات التربية الحديثة ٠

---

(١) الجمهورية العراقية : مديرية الشؤون الفنية ـ توجيهات في أصول التدريس والادارة المدرسية للمدارس المتوسطة والثانوية (مطبعة وزارة التربية بغداد ١٩٦٧) ص ٥ ٠

الفصل الحادي عشر

العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية

تمهيـــد :

لقد تعرضت نظم وزارة التربية الى وضع الكثير من اللوائح والقوانين التي تحدد بعض جوانب العمل في التنظيم المدرسي في الادارة التعليمية ، فنصت على شروط القبول ، وتحـديد السن ومجموع الدرجات ونظم الامتحانات والضبط المدرسي واللجان والتمويل وغيرها وكل هذا يجب ان يلم بها مدير المدرسة الثانوية • ولكن شيئا من هذه النظم (الوزارية) لم يتعرض سوى بقدر قليل للعلاقات الانسانية وكيفية ادارة هــذا الجهاز البشـــري "Human Machinery" وكيف يحسن ان تعمل وتتصل اجزاؤه بعضها ببعض ، وقد يكون ذلك نتيجة لانه يخضع لمؤثرات نفسية واجتماعية مختلفة[1] •

وليس من السهل وضع مواصفات دقيقة محددة للعلاقات الانسانية العامة في ادارة المدرسة ، ولكن زيارة لاحدى مدارسنا الثانوية يمكن ان تظهر لنا اهمية العلاقات الانسانية داخل المدرسة ، ومبلغ اهميتها في انجاح الادارة المدرسية • وعليه فقد وجب علينا في هذه الدراسة ان نوضح اثر ومفهوم هذه العلاقات الانسانية في ادارة المدرسة الثانوية :

١ ـ مفهوم العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية :

يقصد بالادارة المدرسية من ناحية العلاقات الانسانية كما يعرفها :

---

(١) أنظر في : محمد رفعت رمضان : أصول التربية وعلم النفس ، ص ٣٣٠ •

« روبرت سلتونستال »[1] بانها تلك الجهود التي يبذلها المدير نحو هيئة المدرسة من الناحيتين الادارية والفنية لكي يتعاون الجميع نحـــو تحقيق أهداف المدرسة في جو من الانسجام والتوافق مع الاهداف الاصيلة للمجتمع وبقدر ما يزداد وعي المدير بهذه العلاقات وفهمه لمغزاها بالقياس الى أعضاء الهيئة التدريسية ، تتحسن قدرته كقائد اداري .

وقد عرف الدكتور محمد توفيق رمزي « الادارة من الجـــانب الانساني » أيضا : بانها « علم وفن يتعلقان بالتفاعل العقلي والروحي بين قائد موجه لمجموعة من البشر وبين المجموعة التي يوجهها ويشرف عليها راميا من وراء ذلك تحقيق هدف مرغوب »[2] .

من هذا يظهر لنا ان العملية الادارية عملية انسانية ، وعلى هذا فمن واجبات ادارة المدرسة ان توفر لأسرة المدرسة جوا من الامن والاستقرار ، كما ان نجاح الادارة المدرسية يقاس بقدرتها على العمل مع جميع الذين تتعامل معهم من طلاب ومدرسين وموظفين وآباء وغيرهم ، فمن يعيشون في المجتمع الخارجي بطلب مساعدتهم وتنسيق جهودهم من أجـــل تحقيق أهداف المدرسة وهذا يتطلب من مدير المدرسة المهارة في ادارة الآخرين ، ادارة انسانية مبنية على الاحترام والتعاون ، وادراك دوافع السلوك وتوجيهها الى ما فيه مصلحة العمل ، وتنسيق الرغبات ومعاونة كل منهم في اظهار كفاءته[*][3] .

---

(١) روبرت سلتونستال : العلاقات الانسانية في ادارة الاعمال ، ترجمة د. أحمد سعيد دويدار ، القاهرة مكتبة النهضة المصرية ٩٦٦ ، ص ٥

(٢) ليند ، س ، ستيكل : رجل الادارة ، ترجمة محمد سعيد أحمد مراجعة د. توفيق رمزي ، القاهرة ، ١٩٦٢ ، ص ١ .

(٣) Robert Dubin., Human Relations in Administrat ion, PP. 196—197.

(*) وانظر التفاصيل في هذا الموضوع كذلك في : وليم جيفـــن

وان خلاصة الافكار الناتجة من حصيلة تفكير الكثيرين هي الاسلوب أو المنهج الذي يجب ان تسير عليه المدرسة في الكثير من أعمالها . وكما يقول William B. Given بانه ليس هناك ما يحفز الجماعة على العمل أكثر من اقتناعهم بان المدير حريص على ان يساعدهم على تقدمهم ونجاحهم(١) وبعكسه ان تدهورت العلاقات بين الادارة والمدرسين ، وتحولت الى عدم الثقة والتشكك أو سوء الفهم ، اصيب العمل الجمعي بالاذى وعجزت الادارة عن استغلال طاقتها الكاملة(*) .

٢ ـ اسس العلاقات الانسانية في المدرسة :

وفي رأينا ان أهم الاسس لدعم هذه العلاقات وترسيخها هي :

١ ـ العدل والمساواة بين أفراد اسرة المدرسة وطلابها في جميع المعاملات : لذا يجب معاملة كل منهم معاملة عادلة ، وان يحس ان ادارة المدرسة والمدرسين اصدقاؤه وليسوا مجرد أشخاص يوجهون كل جهودهم لتشكيله وفق نمط معين من السلوك .

٢ ـ الالمام التام بسيكولوجية التلاميذ والمدرسين والاتجاهات الحديثة في التربية ومعرفة حاجات المجتمع ، والعمل على رفع مستوى الحياة في المجتمع المحلي الذي تقوم فيه المدرسة وتقديم كثير من المقومات للمواطنين وحل مشاكلهم ، والعمل على تحقيق أهدافهم ، وبهذا العمل يعمل على زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع .

جيونيور : العلاقات الانسانية في الادارة الحديثة ، ترجمها عمر القباني دار الكرنك للنشر والطبع ، القاهرة ١٩٦٤ ص ٧٨ ـ ٧٩ .

(١) William, B. Given JR. Reading out in Management, (Harper and Brothers, New—York: 1953) PP. 49—50.

(*) أنظر في دراسة : روبرت سلتونستال ، العلاقات الانسانية في ادارة الاعمال ص ٤ ـ ٥ .

٣ ـ القدرة على ان يجعل المدير من نفسه مركزا للعلاقات الانسانية وخلق جو مرضي في المدرسة ، فبعض المدارس مؤسسات يحس العاملون فيها بالسعادة والرضى وبعضها مؤسسات يكرهها المدرسون والتلاميذ ومرجع الفرق بين المدرستين يعود في الغالب الى الطريقة التي يعمل بها مدير المدرسة مع أعضاء هيئة المدرسة والى الاسس التي يضعها للعلاقات الانسانية بينهم •

٤ ـ القدرة على التعاون مع الغير تعاونا يقوم على الاسس السليمة ، اذ يتحتم على مدير المدرسة ان يكون قادرا على خلق الموقف الذي يعمل فيه الناس بطريقة تعاونية فالاشخاص ينمون حين يشتركون مع الآخرين في العمل ، ويتضمن هذا العمل اشراك التلاميذ والمدرسين في تخطيط اوجه مختلفة من النشاط خارج المدرسة واشتراك الآباء والمدرسين فيها[1] •

٥ ـ الاحترام الذاتي لفرديته وقدرته على العمل مع شيء من التوجيه والارشاد •

٦ ـ اشراك الطلاب في التنظيم الداخلي للمدرسة وذلك بتوجيه نموهم ، الفردي والاجتماعي لانه يتيح لهم فرصة الاهتمام لبحث المشكلات الحقيقية للمدرسة وتقديم العديد من المقترحات لحلها ، كما انه يتيح لهم الفرص ليسمعوا آرائهم للمشرفين على المدرسة • وبالتالي فان هذه الاسس في العلاقات الانسانية كميدان هام في ميادين الادارة تهدف كما يذكرها الدكتور عادل حسن في كتابه « ادارة الافراد »[2] الى تحقيق ما يأتي :ـ

١ ـ تحقيق تعاون كامل بين الافراد وايجاد ترابط بين مجهودهم •

---

(١) د· حسن مصطفى ، الادارة المدرسية ، ص ٢٥ ·

(٢) د· عادل حسن : ادارة الافراد ، مطبعة ريشار باسي ، الاسكندرية ، ١٩٦٥ ، ص ٢٥ ·

٢ ـ خلق رغبة قلبية للعمل والانتاج في المؤسسة الادارية •

٣ ـ ايجاد رضاء كامل بين الافراد عن الاعمال التي يقومون بها •

فاذا حققت الادارة هذه الاهداف تكون قد نجحت في مهمتها ، وهذا لا يحدث الا برفع معنوية الافراد في المؤسسة التي يعملون بها ، وتحقيق رغباتهم واحترام ميولهم وانسانيتهم •

٣ ـ الادارة المدرسية والتلاميذ :

ذكرنا في الفصول السابقة ان ادارة المدرسة الثانوية قد تغيرت في مفهومها ووظيفتها ومجالات العمل فيها ، فبعد ان كان هدف المدرسة ينصب على تلقين الطلاب ما حوته المناهج من معلومات لغرض استرجاعها عند الامتحان ، أخذت الادارة المدرسية الحديثة تهدف الى العناية بشخصية الطالب من شتى نواحيها : العقلية والاجتماعية وأصبحت التربية عملية متكاملة تستهدف نمو الطالب ككل • وهذا لا يتم بالطبع ما لم يتوافر في المدرسة جو من العلاقات الاجتماعية السليمة ، الذي يعين على الوصول بالعملية التعليمية الى ما ينشده المجتمع منها • وسنتطرق هنا الى دور الادارة المدرسية في هذا المجال :

أ ـ اسس علاقة المدير بالتلاميذ :

لقد وجدت المدرسة من أجل التلاميذ لذا يجب ان يكون المدير والمدرسين والمنهج والفعاليات المدرسية جميعها تعمل من أجل تربية الطلبة ، وهذا لا يتوفر ان لم تبنى العلاقة بينهم على اسس سليمة ، والتي تتمثل في النقاط التالية(١) :ـ

١ ـ تبنى هذه العلاقة على الاحترام والتقدير ، فالمدير يعمل على اسعاد التلاميذ ويهيء لهم الظروف والوسائل الموصلة الى تربيتهم وتثقيفهم •

(١) Van Miller., OP. Cit., P. 177.

٢ – تعتبر المدير الاب الروحي للطالب فيجب ان يعطي هذه الابوة حقها في التوجيه والارشاد ويكون عوناً لهم في حل مشكلاتهم[١] .

٣ – ان يوزع التلاميذ على الصفوف توزيعا متجانسا يحقق نوعا من الثقة بالنفس بين تلامذة الصف الواحد كمجموعة . هذه الثقة ستحقق ذاتيتهم ، وتشجع المنافسة مع غيرهم من الصفوف الاخرى ، مما يؤدي الى نهوض المجموع في الصفوف كافة[٢] .

٤ – اشراك التلاميذ في تنظيم المدرسة وفي تحديد اوجه النشاط لهم وامر اهميته أيضا فقد اصبح من الاهداف المرغوبة في تربية التلاميذ للحياة في نظام ديمقراطي ، ومعنى هذا ان لا تستبد السلطة العليا في المدرسة بأمر ادارتها ، بل تعودهم على تحمل المسؤولية ، ومثل هذه المشاركة تهيء لهم الفرصة لتحسين النظام في المدرسة ورفع الروح المعنوية العامة فيها .

٥ – يعمل المدير على تنمية الاتجاهات السليمة الصالحة في نفوس التلاميذ بتهيئة الظروف والمواصفات لممارسة هذه الاعمال ، وتقديم المعونة اللازمة في سد حاجات التلاميذ وحل مشكلاتهم[٣] وخلق المناسبات المختلفة التي تعمل على تنمية العلاقات الطيبة بين التلاميذ بعضهم وبعض ، وبين التلاميذ وأساتذتهم ، وبين الاساتذة والآباء[*] .

---

(١) محمد عطية الابراشي : الاتجاهات الحديثة في التربية ، ص ٣٧١ .

(٢) رياض منقريوس : الادارة المدرسية ، ص ٥١٢ .

(٣) انظر : محمود شافعي : التربية وتطبيقاتها في المدرسة ، ص ١٤٨ .

(*) انظر التفاصيل في دليل المدرسة الثانوية العامة ، ص ٦٠ ومحمد الشافعي ، المصدر السابق ص ١٤٨ .

ب ـ اما بالنسبة لمساهمة التلاميذ في ادارة المدرسة :

فلقد عرف اكثر المربين : التعلم « بانه تعديل في السلوك ناتج عن الخبرة والتمرين ، فالطالب يتعلم ما يعمله وما يمارسه Learning by doing او ما يساهم او يشارك فيه » وقد دلت الابحاث التربوية ان ممارسة التلاميذ لبعض مسؤوليات الادارة تقدم لهم نوعا من التدريب الاجتماعي للتلاميذ فيما اذا كان هناك تشابه بين الحياة داخل المدرسة وخارجها •

كذلك اظهرت البحوث « ان مساهمة التلاميذ في تنظيم المدرسة والادارة قد نجحت فيما اذا توفر لها المدراء الاكفاء والمشرفين المؤهلين ، وعملت على تقليل مشكلات النظام وتحسين موقف الطلاب من المدرسة وربط المدرسة بالحياة العامة »[١] رغم الصعوبات التي تواجه ادارة المدرسة في مساهمة التلاميذ في ادارتها •

ج ـ الا ان الصعوبات التي تعترض مساهمة التلاميذ في ادارة المدرسة كثيرة نذكر منها على سبيل المثال :

١ ـ ان الطلبة كثيرا ما تنقصهم الكفاءة وعدم تقديرهم لاهمية المسؤولية المسندة اليهم •

٢ ـ ان سوء العلاقة بين بعض التلاميذ كثيرا ما تعمل على انقسامهم الى مجموعتين يختلفان في الرأى وبالتالي يؤدى الى خلق ازمة فمشكلة تسوء بسببها العلاقات الانسانية بينهم[٢] •

٣ ـ عدم تعاون هيئة المدرسة لنجاح فكرة مساهمة الطلبة في الادارة لرغبة المدرسين في السيطرة على التلاميذ •

---

(١) Encyclopedia of Educational Research., Op. Cit., 1250—1251.

(٢) محمد السيد منير : الادارة الحديثة للمدارس الثانوية ص١٤٣ •

٤ ـ عدم اتاحة الفرصة للطلاب للتعبير عن آرائهم واسناد المسؤوليات اليهم، جعل التلاميذ ينصرفون الى امور اخرى غير المساهمة في الادارة والحياة الاجتماعية .

وقد دلت التجربة في كثير من المدارس في الخارج ان هذه الصعوبات السالفة الذكر يمكن التغلب عليها ، وان مساهمة التلاميذ في ادارة المدرسة مضمون نجاحها في اي مدرسة بتعاون المدرسين والعناية باعداد التلاميذ بالاشتراك في الادارة ، على ان يكون التوسع في مساهمة الطلبة تدريجيا وان تعين وتحدد سلطاتهم ونواحي نشاطهم .

من هذا كله يظهر لنا ان تربية التلاميذ للحياة امر له اهميته ولا يمكن ان تتم تربيتهم على هذا النحو الا بتحملهم بعض مسؤوليات العمل بالمدرسة لتشجيع فرديتهم وتنميتها وتعويدهم على العمل الاجتماعي التعاوني المبنى على العلاقات الاجتماعية بين الافراد كمجموعة واحدة ، اذ ان العلاقات الانسانية هي النتاج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد[١] وقد اثبتت الابحاث كذلك ان البرنامج الخاص « بالنظام العام بالمدرسة » لا تتوفر له سبل النجاح الا اذا شارك الطلاب في تخطيطه وتنفيذه والاشراف عليه .

٤ ـ النظام في المدرسة الثانوية :

تختلف المدرسة الثانوية الحديثة عن المدرسة القديمة في كثير من الاتجاهات فقد عنيت المدرسة الحديثة بالطالب الذي اصبح محورا للعملية التعليمية بما تشمله من نظام ومناهج وكتب وطرق التدريس[٢] فراعت الفروق الفردية وخصائص الطالب في كل مرحلة من مراحل نموه ، وصارت المواضيع منوعة مشوقة ، واصبح النظام في المدرسة مبنيا على الضبط

(١) د. احمد زكي صالح : علم النفس في الادارة والصناعة ، ص ٢٨٤ ـ ٢٨٥ .

(٢) محمود شافعي : المصدر السابق ، ص ١٥١ ـ ١٥٢ .

الذاتي والحرية التي تتاح للطالب ضمن حريات الاخرين ، من غير حاجة الى استعمال وسائل الضبط المصطنعة كالعقاب والثواب • وهذا لا يتم للطالب الا اذا ساد جو المدرسة جو من الحرية المنظمة والعلاقات الاجتماعية الحسنة بين الادارة وهيئة المدرسة من جهة وبين المدرسون انفسهم من جهة اخرى • وان احترام المدرس لتلاميذه سيبعث الثقة في نفوسهم وسيحملون على احترام النظام[1] •

وخير انواع الضبط الحديثة ، هي تلك الانواع التي يتم فيها التعاون الذي يقوم على جهد المدير والمدرسين المشترك ، فاذا ما حدثت مخالفة من احد التلاميذ فيجب ان تتحرى عن اسبابها ، ومتى عرفنا الاسباب كان في الامكان حلها باسهل الاساليب والطرق •

واذا ما اردنا ان نستعرض سياسة وزارة التربية تجاه النظام والضبط المدرسي ، فقد تفطنت الى هذه الناحية واولتها عناية كبيرة • وأشارت اليها في المادة الاربعين[2] من نظام المدارس الثانوية ، والتي تنص على ما يأتي :ـ

ترمي الوسائل الانضباطية الى اصلاح الطالب وتوجيههم لا التشهير بهم او الانتقام منهم ، ويتم ذلك بالوسائل الكثيرة منها :

١ ـ التنبيـــه •

٢ ـ الحرمان من الامتيازات •

٣ ـ الانذار بكتاب موجه الى الطالب يبلغ به وليه •

٤ ـ التوبيخ المسجل ويكون بكتاب يوجه الى الطالب ويبلغ به وليه •

---

(١) James Bartlett, Edmonson., The Administration of the Modern Secondary School., P. 237.

(٢) انظر نظام المدارس الثانوية رقم (٥٤ لسنة ١٩٥٤) مع تعديلاته، مادة ٤٠ ص ١٤ ـ ١٥ •

٥ - التكدير ويكون بكتاب يوجه الى الطالب يبلغ به وليه •

٦ - الاخراج المؤقت الذي لا يزيد على اسبوعين ويعلن في لوحة الاعلانات ويخبر به ولي الطالب •

٧ - الفصل يكون لما تبقى من السنة ويعلن على لوحة الاعلانات ويخبر به ولي الطالب ويعتبر راسبا في تلك السنة •

٨ - الطرد وهو حرمان الطالب من حق الدوام في المدارس ولا ينفذ الا بموافقة مدير معارف اللواء •

ويجوز قبول الطالب المطرود بعد مرور تلك السنة الدراسية ، كما انه لا يعاد بسهولة الا باتباع الخطوات الآتية ضمانا لعدم الخروج على النظام في المستقبل :

أ - يعاد النظر في امر قبول الطالب المطرود من المدارس الرسمية بعد مرور السنة الدراسية التي عوقب بالطرد فيها بناء على عريضة يقدمها بهذا الخصوص الى مديرية معارف اللواء •

ب - ترسل مديرية معارف اللواء عريضة الطالب المطرود الى المدرسة ليبت فيها مجلس المدرسين ويعتبر قراره نهائيا ، وله ان يطلب من الطالب وولي امره التهدات التي يراها ضرورية •

جـ - تبعث ادارة المدرسة بقرار مجلس المدرسين الى مديرية معارف اللواء ووزارة المعارف وتخبر دوائر التجنيد بقرار عودة الطالب الى الدراسة • وهذه اجراءات كفيلة باتعاظ الطلاب وايقافه عند حده في المستقبل •

وقد نصت « المادة الحادية والاربعون » على صلاحيات المدير في انزال العقوبات الانضباطية على الطلاب المخالفين : للمدير ان ينزل بالطالب

العقوبات ١ ، ٢ ، ٣ من المادة « الاربعين » بناء على طلب احد المدرسين • وله ان ينزل العقوبات ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ عندما يرى ضرورة لذلك • وللجنة الانضباط : ان تنزل العقوبات ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ولمجلس المدرسين ان يوقع كل العقوبات ••• على ان عقوبة الطرد لا تعتبر نهائية الا بعد مصادقة مديرية معارف اللواء[١] • كما نصت المادة « السابعة والثلاثون » من نظام المدارس الثانوية الحالي : على ان الاصل في النظام والانضباط في المدارس الثانوية ، أن يكون ذاتيا[*] وان يستند الى شعور الطالب بالمسؤولية الذاتية عن ادارة انفسهم وتوجيه سلوكهم وفقا للصفات الخلقية الرفيعة وعلى أعضاء الهيئة التدريسية ان يكونوا قدوة صالحة للطلاب في تصرفاتهم داخل المدرسة وخارجها ويقدموا النصح والارشاد لخلق جو مدرسي صالح[٢] • وتتوصل المدرسة الثانوية بشتى التدابير لحث الطلاب على الاجتهاد والتعاون والخدمات • والاتجاه الحديث في الضبط ـ كما ذكرنا ـ ان يكون تعاونيا ووقائيا في نفس الوقت ويرمي الى حسن التوجيه والاصلاح • وقد نتساءل عن اسباب الخروج عن النظام في المدرسة ، مما لا شك فيه ان هناك اسباب كثيرة لسوء النظام : فمنها ما يرجع الى المدير نفسه لكونه متراخيا او الى المدرسين انفسهم او الى طرق التدريس الفجة او الى المنهج او الى كره الطالب للعمل المدرسي[٣] • وهناك اسباب اخرى

---

(١) نظام المدارس الثانوية رقم ٥٤ لسنة ١٩٥٤ مع تعديلاته (مادة ٤١) ص ١٥ •

(٢) المصدر نفسه مادة (٣٧) ص ١٣ •

(٣) انظر ما جاء في كتاب Stanly W. Williams, Op. Cit., PP 379—381.

حول اسباب سوء النظام في المدارس من دراسة قام بها كل من :
Garret : W. and Beeman Philips.

في اكثر من ٢٠٠ صف دراسي في ولاية انديانا بامريكا •

يمكن ارجاعها الى المنزل او التربية البيتية غير السليمة والتي تنعكس آثارها في سلوك الطالب في المدرسة ٠

ويمكن التغلب على هذه الصعوبات بتعاون المدير مع المدرسين في ضبط المدرسة وتنظيم اعمالها حيث يسود النظام ويتوافر للتلاميذ الوقت للعمل ٠

ففي الواقع ينتظر من مدير المدرسة ان يعرف احوال كل تلميذ في مدرسته فيشجع من يستحق التشجيع منهم ، ويهذب من يحتاج الى مساعدة٠ وان فهم النظام المدرسي على انه طاعة عمياء يتعارض مع ما تتطلبه مرحلة المراهقة من فاعلية ونشاط ٠ ويمكن غرس عادة النظام في نفوس الطلبة عن طريق اسناد بعض المسؤوليات كالمحافظة على النظام اثناء الدخول الى الصفوف والكلام بعد الاستئذان واشراك التلاميذ في ادارة المناقشة في الصف وعدم مقاطعة الاخرين واحترام آرائهم(١) ٠

٥ ـ الادارة المدرسية واعضاء الهيئة التدريسية :

لقد تطورت العلاقة بين مدير المدرسة وهيئة المدرسة بتطور مفهوم الادارة المدرسية فالعلاقات الحسنة بين المدرسين والمدير تؤثر بدورها في سير العملية التعليمية في المدرسة وترفع من الروح المعنوية بينهم وتؤدى الى التعاون المشترك بين المدير وهيئة المدرسة بما يحقق اهداف المدرسة ٠ فاذا لم تنجح الادارة المدرسية الى جعل المدرسين يتفقون على الاهداف التي تسعى المدرسة الى تحقيقها ، اضطرب سير العمل المدرسي وسار المدير في ادارته على غير هدى وبصيرة ٠

ومما لا شك فيه ان الجو التعاوني السليم في المدرسة يتطلب من مدير

---

(١) دراسة لكل من Ibid., PP. 380—381 : (Knut Larson & Melvin and Karpac).
حول كيفية التغلب على سوء النظام في المدرسة الثانوية ٠

المدرسة ان يهيء للمدرسين افضل ظروف العمل لا ان يفرق ليسود بل ان تصديع الصف وتشتيت الكلمة ستؤدى الى فشل المدير في اداء رسالته التربوية .

بل ويهتم بمشكلاتهم ومصالحهم وحاجاتهم ، وان يستمع الى آرائهم في معالجة مشكلات المدرسة ، ويأخذ بالصائب منها . كل هذا سيشعرهم بان خطة العمل في المدرسة هي من انتاجهم وهكذا ستنمو عندهم مسؤولية العمل والاخلاص فيه ، وان اخذ المدير بآراء مدرسيه واهتمامه بمشكلاتهم تعتبر من مزايا المدير الناجح وليست ضعفا او تهاونا[1] .

٦ ـ مسؤوليات اعضاء الهيئة التدريسية :

لعل من اهم ميزت الادارة الناجحة هي : « تحديد الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل عضو من اعضاء الهيئة التدريسية . وتتألف هيأة كل مدرسة من مدير ومعاونه وعدد من المدرسين والكتبة وغيرهم من الموظفين حسب ما تقتضيه حاجة المدرسة[2] .

أ ـ وأول أعضاء(*) الهيئة التدريسية بعد المدير هو المعاون وله نفس واجبات المدير ومسؤولياته فاذا تأخر مدير المدرسة عن الدوام مثلا ، قام معاونه بمسؤوليات الادارة واشرف على سير العمل فيها سواء أكانت اعمال ادارية ام فنية .

---

(١) لند . س ستيكل : رجل الادارة ، ص ١٥١ .

(٢) انظر نظام المدارس الثانوية رقم (٥٤) لسنة ١٩٥٤ (مادة ١٢) ، ص ٦ .

(*) يعين معاون للمدرسة الثانوية ، اذ بلغ عدد طلاب المدرسة مائتي وخمسين طالبا ومعاون آخر لكل مائتي طالب ، اضافة للعدد المذكور انظر الفقرة (١) من المادة (١٣) من نظام المدارس الثانوية رقم ٥٤ لسنة ١٩٥٤ .

ب ـ اما المدرس الاول : فيتم اختياره كما نصت عليه التعليمات[1] من بين المدرسين الممتازين الذين خدموا في المرحلة التي يدرسون فيها ما لا يقل عن (١٠) سنوات ممن تتوفر فيهم مقومات الكفاية والخبرة والتقارير الحسنة ، الى جانب المؤهلات الدراسية الاكاديمية والتربوية ، ويتم الاختيار بالاتفاق بين مدير المدرسة ومدير التربية في اللواء وفقا للاسس المذكورة على ان يقترن ذلك بموافقة مديرية التعليم العامة • وقد اثبت المدرس الاول نجاحه في اكثر بلدان الغرب وامريكا • وطبق بنجاح في العربية المتحدة وجرت محاولة لتجربته في بضعة مدارس[**] ثانوية عندنا ويقوم المدرس الاول بالمدرسة الثانوية باعمال فنية وادارية •

ففي مجال الواجبات الادارية يشارك هيئة المدرسة في اجتماعات المدرسين لتنظيم العمل في المدرسة ، ويدرس المقترحات الخاصة لشراء الكتب للمدرسين والطلاب • اما في واجباته الفنية : فيمكن اعتباره الموجه الفني المقيم في المدرسة وتتلخص واجباته في هذه النواحي :

١ ـ عقد اجتماعات مع المدرسين لدراسة وتوضيح اهداف مناهج الدراسة الثانوية[1] •

٢ ـ مناقشة طرق التدريس المفضل اتباعها في تدريس بعض مفردات المنهج •

٣ ـ كيفية توزيع مفردات المنهج في خطة المدرسين وتتبع ما ينجز منها •

---

(١) وزارة التربية : انظر في مجموعة التعليمات الخاصة بالمناهج والكتب والوسائل التعليمية والادارة المدرسية رقم (١) لسنة ١٩٦٧ • ص ٩٧ ـ ١٠٠ •

(٢) انظر في : نظمي خليل : الاشراف الفني في روحه وتطبيقاته ، مكتبة نهضة مصر ١٩٥٩ ، ص ٨٢ ـ ٨٣ •

(**) نذكر على سبيل المثال : الاعدادية المركزية للبنين والثانوية الشرقية للبنات ببغداد •

٤ ـ يساعد المدرسين في التغلب على الصعوبات التي تصادفهم •

٥ ـ توجيه المدرسين الجدد في مجال العلم والتربية ومساعدتهم على النمو اثناء الخدمة[1]

جـ ـ المدرس : هو من يعهد اليه امر التدريس في المدارس الثانوية وهو من خريجي احدى الكليات «ككلية التربية (الآداب) ، وكلية البنات وما شابهها » ولم تعد مهمة المدرس تقتصر على التعليم ، كما كانت بالامس ، بل أصبحت تعني بتربية الطلاب وتعهد نموهم العقلي والجسمي والوجداني ، وهـذا يتطلب من المدرس اعدادا خاصا يؤهله للقيام بمهام التدريس في المدارس الثانوية •

فمدرس المدرسـة الثانوية يجب ان يكون مدربا تدريبا مهنيا عارفا باصول التدريس ومبادىء التربية وعلم النفس ، بالاضافة الى تخصصه في مادة معينة ، وان يحيط علما بوظيفة المدرسة الثانوية واهدافها •

ويجب ان يتميز مدرس « المدرسة الثانوية » بالمميزات الكثيرة منها : الثقافة العامة « النظرية » غير القاصرة على تخصصه ومهنته ، الصحة النفسية ويتجلى ذلك في خلوه من الاعراض الشاذة الصريحة العنيفة او الخفيفـة وشرطها الاساس تكامل الشخصية المقبولة ، والنضج الانفعالي ويظهر ذلك من الهدوء في المناقشة والمرونة في معاملة التلاميذ وعدم الميل للسلوك العدواني ، والتقمص الوجداني والحساسية للمشاعر وروح الاسماح وغيرها[*] •

اما اعمال مدرس المدرسة الثانوية : فهي كثيرة ومتنوعة اذ تقع عـلى

---

(١) انظر في : وزارة التربية والتعليم (ج • ع • م) دليل المدرسـة الثانوية العامة ص ٦٨ •

(*) انظر ما جـاء في : د• احمد عزت راجح ، اصـــول علم النفس ص ٦١٦ و د• احمد زكي صالح : علـم النفس في الادارة والصـــناعة ، ص ١٨٤ ـ ١٨٥ •

عاتقه اعمال كثيرة تشمل على :ـ

أ ـ الاعمال الفنية المختلفة منها :ـ

١ ـ المساهمة في الحياة المدرسية كالنشاط المدرسي والخدمات العامة •

٢ ـ معاملة التلاميذ على اساس الاحترام والتقدير والعدالة •

٣ ـ دراسة اهداف المنهج وربطه بالحياة •

٤ ـ الاهتمام بطرق التدريس والتأكيد على نشاط الطالب وفعاليته اثناء الدرس •

٥ ـ تعويد الطالب على العادات الحسنة كالتفكير العلمي ودقة الملاحظة •

٦ ـ التعاون مع زملائه المدرسين في تبادل الخبرات ومحاولة الاستفادة من بعضهم البعض •

٧ ـ توفير وسائل الايضاح والاتجاه نحو الناحية العملية في التعليم تمشيا مع القول (ما يعمله التلميذ يتعلمه) •

ب ـ كما انه يقوم بالاعمال الادارية الكثيرة :ـ

كالاشراف على النظام عند دخول التلاميذ الى الصفوف وخروجهم منها ، وتسجيل غيابات التلاميذ والتأخر الصباحي لمعاونة الادارة في التغلب على هذه المشكلة ، والمشاركة في توزيع التلاميذ على الشعب ، وفي وضع الجدول المدرسي ، وتوزيع الكتب المدرسية على التلاميذ ، والاشتراك في بعض اللجان المدرسية التي ينسبها المدير ••• الخ •

د ـ وفي نظام المدارس الثانوية ما يشير الى وجود مرشد الصف[١] : فمرشد الصف هو احد المدرسين الذين يعهد اليهم ارشاد الصف وتوجيهه

---

(١) انظر في نظام المدارس الثانوية وتعديلاته رقم (٥٤) لسنة ١٩٥٤، مادة (٢٠) •

ويفضل من له دروس اكثر من غيره في ذلك الصف الذي يعهد اليه بالاشراف عليه ووظيفته هي قيادة التلاميذ قيادة حكيمة تهدف الى ارشادهم وتوجيههم وحل المشكلات التي تصادفهم ٠

كما ان من واجباته الاساسية هو : الاتصال بالمدرسين ليتعرف على سلوك الطالب عن طريقهم ويخصص سجلا خاصا للتعرف على كل طالب من طلاب صفه لمعرفة سلوكه ومستواه العلمي ، علاقته بزملائه ، مشكلاته في البيت والمدرسة كما يتصل باولياء امور التلاميذ عند حدوث مشكلات تخص ابنائهم للتعاون معهم على حلها ، ويشرف على نظافة الصف وترتيبه ٠

هـ - وفي بعض الدول المتقدمة يعين « مشرف اجتماعي »(*) في كل مدرسة ثانوية ، اذ يعتبر حلقة الاتصال بين الطلاب بعضهم وبعض ، وبينهم وبين مدرسيهم وبين المدرسة والبيت ٠ لذلك فقد اصبحت الحاجة ماسة الى وجود « المشرف الاجتماعي » في مدارسنا الثانوية ، لغرض الارشاد والتوجيه ٠ ولعدم وجود الشخص الذي يقوم بهذه المهمة ، ولعل من اهم واجبات المشرف الاجتماعي هي :-

معاونة الطلاب على التغلب على الصعوبات الدراسية والمشكلات الاخرى، تنظيم الحياة الاجتماعية داخل المدرسة عن طريق الارشاد والتوجيه والمساهمة في النشاط المدرسي ، وتحسين العلاقة بين المدرسة والمدارس الاخرى ، الاتصال بالاباء لتفهم مشكلات بعض الطلاب والاشراف على السفرات المدرسية والمخيمات الكشفية ٠

من هذا يتضح لنا ان تنسيق اعمال اعضاء الهيئة المدرسية ، عملية صعبة ، وعلى المديران يبدل المسؤوليات بين فترة واخرى بين الاعضاء

(*) ان نظام المشرف الاجتماعي مطبق في الجمهورية العربية المتحدة ، ولبنان وسوريا ٠

لغرض تنمية ومعرفة طاقاتهم في شؤون الادارة[١] • وهذا يتطلب من المدير حسن الدراية والعزم والكفاءة والعدل •

والآن لنعد الى دراسة واستعراض المجالس المدرسية واهميتها في سير العمل المدرسي :

٧ ـ المجالس المدرسية :

في المدرسة الثانوية : مجالس دائمية ، ومجالس مؤقتة ، ومن اهم هذه المجالس هو : مجلس ادارة المدرسة : ويتكون هذا المجلس عادة من مدير المدرسة والمعاون أو المعاونين والمدرسين الاوائل (ان وجدوا) والمدرسين ، واهم عمل يقوم به مجلس ادارة المدرسة هو وضع الخطة العامة للتنظيم المدرسي • والتعاون في حل الصعوبات المدرسية ، وتنظيم العلاقات الانسانية ، والعناية بالنشاط المدرسي •

وقد نصت « الثامنة عشرة » من نظام المدرسة الثانوية[٢] على ان : « يتألف مجلس المدرسين من المعاونين والمدرسين ، ويجتمع برئاسة المدير ، او من ينوب عنه من اعضاء المجلس للتداول في شؤون المدرسة العامة ووسائل تقدمها والنظر في القضايا الانضباطية للطلاب عندما تحال اليه ، ويجتمع المجلس بدعوة من المدير او من ينوب عنه مرة في الشهر أو كلما دعت الحاجة الى ذلك ، ويجب ان تدون قرارات المجلس في سجل خاص مقرونة بتواقيع الرئيس والاعضاء •

وتشير المادة « ١٩ » من النظام[٣] ان المدير يؤلف في مطلع كل عام

---

(١) Cluade W. Fawcett., Policy and Practice in Secondary Administration, (Mac—Millan Company, New—York: 1964) PP. 49—50.

(٢) انظر نظام المدارس الثانوية مع تعديلاته ، مادة (١٨) ص٨ •

(٣) انظر : نظام المدارس الثانوية مع تعديلاته ، مادة (١٩) ص٨ •

دراسي اللجان الآتية :

١ ـ لجنة الانضباط .

٢ ـ لجان الدروس والامتحانات .

٣ ـ لجنة المبايعات .

٤ ـ لجنة الفعاليات اللاصفية .

ولكل لجنة من هذه اللجان وظائفها ومسؤولياتها المحددة ، لتعرف ما عليها من اعمال وكيفية اتصال هذه الاعمال باعمال اللجان الاخرى ومدى مساهمتها في حل مشكلات المدرسة وتنظيم امورها . فلجنة الانضباط : تتألف برئاسة مدير المدرسة او معاونه او وكيله في اثناء غياب المدير وعضوين اخرين يعينهما المدير من بين اعضائه وتجتمع بدعوة من رئيس اللجنة الانضباطية وتوقع العقوبات الانضباطية بموجب نظام المدارس الثانوية أو تقرر احالتها على مجلس المدرسين مع تقديم محضر جلسة مجلس الانضباط للاستنارة به في فرض العقوبة . ويعتبر مرشد الصف عضوا طبيعيا في لجنة الانضباط عند عرض اي قضية تتعلق بطلاب صفه وفي المدارس الثانوية الصغيرة التي يقل عدد المدرسين فيها عن ثلاثة فيتمتع المدير عادة بصلاحيات مجلس الانضباط[١] .

اما لجنة الدروس والامتحانات : فتتألف عادة في كل مدرسة لجان للدروس تختص كل واحدة بموضوع او بمجموعة من الموضوعات المتقاربة التي يتألف منها منهج الدراسة . وتختار كل لجنة رئيسا ، وتجتمع كل لجنة في كل شهرين مرة على الاقل ، وتتذاكر في الامور المتعلقة بوضع مستوى اسئلة امتحانات آخر السنة وبتصحيح الدفاتر الامتحانية ، كما عليها ان تقدم آخر السنة تقريرا عن اعمالها الى ادارة المدرسة تبيّن فيه ملاحظاتها

---

(١) المصدر نفسه ، مادة (٢٠) ص ٨ ـ ٩ .

عن المناهج والمشكلات التي يجب حلها في السنة القادمـــة مع احصائية عن نسبة النجاح والرسوب في مواضيعها وأسباب ذلك[1] • اما لجنة المبايعات فهي تقوم بشراء جميع ما تحتاجه المدرسة وفقا للتعليمات التي تصدرها وزارة التربية من كتب واثاث للمدرسة ومساعدة الطلاب الفقراء بشراء الملابس والحاجيات لهم •

كما تعين لجان الفعاليات والنشاط المدرسي ، وفقا لامكانيات المدرسة ، وينتخب لكل لجنة ويشترك مع كل لجنة في التخطيط والدراسة والتنفيذ[2] •

٨ - الادارة المدرسية والبيت :

يقوم البيت بتربية الطفل وتعليمه واكسابه الخبرات الهامة ، ولا ينتهي دور البيت بمجرد دخول الطفل المدرسة ، بل انما يستمر تعاونه مع المدرسة بما يهيء من افضل الظروف المناسبة لتربيته تربية صحيحة •

لذا كان توثيق العلاقة بين المدرسة والبيت امر ضروري من الناحيـة التربوية والنفسية فان وجدت الثقة بين البيت والمدرســة وجد التعاون ، ويمكن للمدرسة ان تخطو خطوة اخرى نحو توثيق هذه العلاقة بين المدرسة والبيت بانشاء مجالس الآباء والمدرسين[3] • وتأتي هـذه الخطوة في العادة كما يقول الدكتور « ابو الفتوح رضوان » في كتابه « المدرس في المدرســة والمجتمع »[4] بعد ان يألف كل من المدرسة والبيت صاحبه ، وتظهر الحاجة الى تنظيم جهود كل طرف والتنسيق بينها •

---

(١) المصدر نفسه ، مادة (٢١) ، ص ٩ •

(٢) المصدر نفسه ، مادة (٢٢ - ٢٣) ص٩ •

(٣) عبدالصمد السامرائي : كيف تؤسس مجالس الآباء والمدرسين في الولايات المتحدة الامريكية • ملحق المعلم الجديد ، بغداد ٩٦٢ ، ص٥ •

(٤) د• ابو الفتوح رضوان : المصدر السابق ص ٢١٠ •

٩ ـ مجالس الآباء والمدرسين(*) "Parent—Teacher Conferences"

تتجلى الصلة بين البيت والمدرسة في اجتماعات تعقد يحضرها اولياء امور التلاميذ والمدرسين ومن ترى المدرسة دعوتهم للاستعانة برأيهم فيما يستدعي من تبادل الآراء عن احوال المدرسة وشؤون تلاميذها • وان هذه الاجتماعات جزء من عملية التربية باعتبارها عملية انسانية ، وهي لا تقل اهمية عن اكمال مناهج الدراسة ، فيجب ان تنظم هذه الاجتماعات بما يضمن الحصول على تعاون الاباء والامهات ، ويجب ان تبذل الجهود في سبيل اقبالهم على المدرسة وتطوعهم للاشتراك معها في حمل مسؤولياتها والتعاون في تربية الطلاب تربية متكاملة ، والنهوض بالبيئة في الوقت نفسه :

أ ـ ولاجتماعات الآباء والمدرسين اثر عظيم في المدرسة ونظامها وحياتها الاجتماعية والعلمية ، كما يوضحها « روث سترانج » في كتابه « التقرير الى آباء التلاميذ » يمكن تلخيص بعضها :ـ

١ ـ تحقيق التعاون بين المدرسة والبيت ، وازدياد معرفة الآباء والمدرسين بعضهم البعض •

٢ ـ تتاح للمدرسين فرصة شرح فلسفة واغراض المدرسة ومنهجها في التعليم •

٣ ـ تزداد قدرة الاباء على اعطاء معلومات قيمة عن ظروف التلميذ وحاجاته وميوله ومشكلاته المدرسية والمنزلية ، كما انهم يستطيعون مساعدة المدرس على شرح مثل هذه الحقائق •

٤ ـ ويعرف الآباء كذلك وجهة نظر المدرسة ويطلعون على اساليبها في

(*) يمكن للزيادة في الاتجاهات الحديثة بهذا المجال ، الرجوع الى :
Paul B. Jacobson and W. C. Reavis, The Effective School Principal in Elementary and Secondary School, PP. 468—469.

التربية والتعليم وبذلك تزداد ثقتهم بها ، ويلبون مطاليبها تلبية مقرونة بالاقناع بصواب ما تسير عليه من نظم وقواعد[1] .

٥ ـ كما ان للمدرسة امكانية هامة لتبادل الخدمات مع المجتمع ، ويعتبر مجلس الآباء والمدرسين احد اجهزة تنمية المجتمع[2] .

٦ ـ اما من جانب التلاميذ فان هذه الصلة ترفع من شأن المدرسة ومدرسيها في نظرهم وتزيدهم حبا فيها واذعانا لمطالبها . كما وتعمل المدرسة كذلك على دوام الصلة بخريجيها عن طريق هذه الاجتماعات .

٧ ـ هذا الى ان هذه الاجتماعات تلقى فيها بعض المباحث التعليمية التي يعدها احد آباء التلاميذ او بعض رجال التربية او غيرهم ممن تدعوهم ادارة المدرسة .

٨ ـ كذلك يمكن الاستفادة من خبرات الآباء في الوان النشاطات المختلفة الى جانب المحاضرات التعليمية : كالنشاط الفني (التمثيل ، الحفلات معارض الرسم ، والهوايات ، والسفرات والمباريات الرياضية ومكتبة المدرسة) . اضافة الى اشعار التلميذ بان لولي امره رأيا فيما يجري من أمور تخصه في المدرسة ، واشعار ولي الامر بانه يشارك في التربية التعليمية لولده وان مدرسه مسؤول عنه في المدرسة والبيت[3] .

ب ـ ولكن كيف تضمن المدرسة الثانوية التعاون بين اعضاء جمعية

---

(١) روث سترانج : التقرير الى آباء التلاميذ ، ترجمة د. محمد خليفة بركات ، القاهرة دار النهضة العربية ١٩٦٤ ، ص٢١٨ .

(٢) اسماعيل رياض : لماذا وكيف تدار مجالس الآباء والمعلمين ، ١٩٦٦ ص ٣٠ .

(٣) انظر التفاصيل فيما جاء بتعليمات مجالس الآباء والمعلمين للسنة الدراسية ١٩٦٥ ـ ١٩٦٦ (مديرية تربية الكرخ ، بغداد) ص ٢ ـ ٣ .

الآباء والمدرسين ؟ :

ان ضمان التعاون يتم بالوسائل الكثيرة وتقع في الواقع مسؤولية نجاح الاجتماع او فشله على عاتق اعضاء الهيئة التدريسية وهذا النجاح مرهون بالتخطيط للاجتماع بتنظيمه :

١ ـ ان الغرض الاساسي لمجلس الآباء والمدرسين هو الحصول على تعاون الآباء انفسهم ، وليس جمع المال وان امن الآباء بالمجلس واهدافه بذلوا المال عن طيب خاطر ورضا .

٢ ـ يجب ان لا تقتصر هذه الاجتماعات على الخطب والكلام ، بل يجب ان تنتفع المدرسة بخبرات الآباء ورغباتهم .

٣ ـ لا يستطيع معظم الآباء ان يكونوا موضوعيين في نظرتهم الى اولادهم ، لذا ينبغي على هيئة المدرسة ان تتجنب نقدهم بطريقة مباشرة ، لأن النقد يفسد العلاقة التعاونية[١] .

٤ ـ ان تعمل المدرسة على دعوة الآباء بين فترة واخرى ليكونوا على اتصال دائم بها .

٥ ـ الاهتمام بالابناء في المدرسة ومراعاة الفروق الفردية بينهم .

٦ ـ العمل مع الآباء على قدم المساواة مهما كان مستواهم الثقافي والاجتماعي[٢] .

---

(١) كاترين أ . ديفيلين : اجتماعات الآباء والمدرسين ، ترجمة د. محمد الهادي عفيفي (دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٦٤) ص٢٢٧ .

(٢) انظر في دراسة :

Baruch, Dorothy W., Parent and Teachers Work Together, (National Education Association Journal December, 1941) PP. 32- -35.

جـ ـ وقد تمنى مجالس الآباء والمدرسين بالفشل في كثير من مدارسنا الثانوية ، وان لهذا الفشل اسبابه وجذوره :

وان هذه الاسباب تتلخص في رأينا بما يلي :ـ

١ ـ ان معظم اولياء امور الطلبة من الاميين ، وليس لديهم الجرأة الكافية لدخول المدرسة ، بالاضافة الى جهلهم بقيمة التعاون بين المدرسة والبيت في انجاح العملية التربوية[١] .

٢ ـ يتصور الكثير من الاهلين ، ان الهدف النهائي من هذه المجالس هو جمع المال واكثر الآباء هم من الفقراء والمعوزين .

٣ ـ عدم ايمان ادارة اكثر المدارس الثانوية وهيئة المدرسة بنجاح هذه المجالس وتهربهم من المسؤولية ، وتكمن عيوب الاجتماعات مع الوالدين في ثقل العبء الذي يوضع على المدرسين ما لم يتح وقت كاف لهم للعمل .

٤ ـ مشكلة البنايات في مدارسنا ، وما يترتب عليها من مشكلة نظام الازدواج ، حيث لا يتوفر الجو المناسب للاجتماع بالآباء .

٥ ـ يصعب على المدرسين والمدرسات زيارة بيوت الطلبة ، مما في ذلك بعض المحاذير ، اذ ان مجتمعنا لا يزال مغلقا ويرزح تحت اعباء التخلف بسبب جهل الآباء والامهات الذين لا يدركون مغزى هذه الزيارات البيتية ، لمعرفة احوال بناتهم وابنائهم في البيت .

فنحن نرجو ان تشجع مجالس الآباء والمدرسين لانها بمثابة خطوط الدفاع لحماية النشىء من الهزات الاجتماعية ومن ذبذبة الشخصية وغيرها ، وهي لذلك مهمة ، وقد اسفرت هذه الاجتماعات في اكثر مدارس

---

(١) د. طه الحاج الياس : الادارة التربوية ، ص١٥٦ .

امريكا واوربا (انكلترا)(*) عن مشروعات ذات شأن في التعليم ونظـــام المدارس .

١٠ ـ الادارة المدرسية والسلطات التعليمية والمجتمع المحيط بها :

لكي تؤدى المدرسة رسالتها لابد لها ان تعمل على تحسين علاقتهـــا بالمجتمع ، وتعتبر المدرسة مركز قيادة وتوجيه للمجتمع الذي يحيط بها .

وتعتبر العلاقات العامة في الادارة : مـــادة جديدة في ميدان العلوم الانسانية بصورة خاصة واصبحت وظيفتها تنسيق الجهود والاجراءات تنسيقا يتمشى مع المصلحة العامة(١) وترتبط المدرسة الثانوية ـ بمديرية التربيـة ووزارة التربية باعتبارها مؤسسة حكومية . كما ترتبط بالمجتمع باعتبارهـا مؤسسة اجتماعية في آن واحد وتأثيرها على المجتمع ، وتأثرها به مشترك ومترابط . وان رقي المدارس يرتبط ارتباطا وثيقا برقي المجتمع المحيط بها.

كل هذا يتطلب من ادارة المدرسة ان تعمل على تحسين علاقتهـــا بالمجتمع ، والمدرسة تعتبر في الواقع مركز اشعاع ثقافي للمجتمع ، لذا يجب ان تحسن علاقتها بالاهالي وبمجالات الحياة والعمل في بيئتها .

آ ـ اما علاقة المدرسة الثانوية بمديرية التربية :

ان المدرسة الثانوية ترتبط ارتباطا وثيقا بمديرية التربية في لوائهـا . ومديرية التربية هي حلقة الوصل بينها وبين وزارة التربية ، ويكون هـذا الارتباط اداريا وفنيا وماليا وثقافيا ، والادارة بحاجة الى المشاركة في الرأى مع مديريات التربية ، فمديرية تربية اللواء هي واسطة لمساعدة المدارس في

---

(١) David Finn., Public Relations and Management, P. 15.

(*) مشاهداتي وحضـــوري لبعض مجالس الآباء والامهات في بعض المدارس الثانوية العامة وال Grammer Secondary Schools في (لندن ـ بادنكتون) وويستمنيستر عام ١٩٦٦ ـ ١٩٦٧ .

هذا المجال ، وعليه يجب ان تسود بينها علاقات الود والتفاهم والاحترام المتبادل للعمل على رفع شأن التعليم في هذه المدارس ، باعتبار الجميع اسـرة واحدة ، فتدأب السلطة المشرفة على المدارس على التوجيه السليم والمساعدة وتذليل الصعوبات التي يتعذر على المدارس التغلب عليهـا منفردة ، بينمـا تحرص المدارس على الاسترشاد والتزود بالنصائح والتعليمات والخبرات التي تنقلها تلك السـلطات اليهـا • ويمكن تلخيص مسؤوليات مديريات التربية بما يلي :ـ

تزويد المدارس بالمدرسين والمعاونين والكتبة والمستخدمين وموظفي المحاسبة ، وتوزيع الانظمة والتعليمات على المدارس بعد اعطاء شروح لها ، الاشراف على سير الامتحانات في هذه المدارس وتصديق الشهادات العامـة ، تزويد هذه المدارس باللوازم المدرسية من كتب وقرطاسية وادوات مختبرية، تشجيع الوان النشاط المدرسي ، توفير الرعاية الصحية ، كما ان مديريـة التربية هي الجهة التي تزود المدارس الجديدة بالبنايات وتعين ادارتها وملاك مدرستها •

وان الهدف الاساسي من ربط المدرسة الثانوية بمديرية تربية لوائها ، هي خطوة نحو اللامركزية في الادارة التعليمية ، وتشجيع الاستقلال في العمل المدرسي •

وبما ان مديريات التربية تقوم بالاعمال الادارية والتنظيمية لهـذه المدارس ، فعليها ان تستفيد من خبرات مديرى المدارس الثانوية ، فيمـا يخص الحقل الاداري ، ورفع مستوى العملية التربوية في هذه المدارس • عن طريق عقد المؤتمرات ، والاجتماعات لمديرى المدارس الثانوية للتعرف على احتياجاتهم ومساعدتهم في حل مشكلات المدرسة الثانوية •

ب ـ اما علاقة الادارة المدرسية بوزارة التربية :

فأمر واضح ، فقد اشرنا سابقا الى دور مديريات التربية على انها حلقة

اتصال بين الوزارات وادارات المدارس الثانوية ، الا ان الوزارة هي التي تصدر النظم والاوامر والتعليمات ، وتقرر المناهج والكتب الدراسية ، ووسائل الايضاح ، والادوات المدرسية : كالمختبرات والوسائل التعليمية واللوازم الاخرى . وعلى هذا الاساس ، فان اتصال ادارة المدرسة بوزارة التربية وثيق الصلة .

ج ـ اما بالنسبة لعلاقة الادارة المدرسية والمجتمع المحيط بالمدرسة :

فهو من القضايا التي لا تحتاج الى شرح ، اذ تقوم ادارة المدرسة بدور كبير في توثيق الروابط بين المدرسة والمجتمع المحيط بها ، وهذه الروابط تقوى العلاقات الاجتماعية التي يكون لها اهمية كبرى في تعاونهم ، فواجب المدرسة لايقتصر على مجرد خلق علاقات اجتماعية طيبة مع التلاميذ، بل انه يمتد الى تكوين علاقات سليمة مع اولياء امورهم وسائر اعضاء المجتمع الذي توجد فيه المدرسة ، ويتم هذا عن طريق تشجيع افراد البيئة المدرسية بزيارتها عند اقامة الحفلات السنوية او الاتصال بالبيئة عن طريق الزيارات وتقديم المساعدات لهم ، او الاستعانة بالخبراء من البيئة لتقديم المساعدات للمدرسة(١) .

كما يجب ان يكون باب مكتبة المدرسة مفتوحا للمطالعين ، وكل هذا يحتاج الى تخطيط ودراسة للبيئة الاجتماعية .

ومن الواجبات الاخرى التي تقع على عاتق المدرسة تجاه المجتمع هي : محاربة ما في المجتمع من تأخر وخرافات واوهام سائدة وافكار وتقاليد ضارة يتلقاها الناس خلفا عن سلف ويتأثرون بشرورها ومضارها .

ويجب عليها ان تقوم كذلك بعملية انسجام ، يتجانس فيها اعضاؤها جميعا . فقد جاء الطلبة من بيئات مختلفة ، وطبقات متباينة في افكارها

---

(١) Van Miller., The Public Administration of American School Systems, PP. 17—18.

ومستواها الثقافي[١] • فمهمة المدرسة ان تسعى لايجاد التقارب بين أفراد المجموع ، وان تجعل منهم كتلة يجمع افرادها بعض التشابه والانسجام كما تحتفظ بسماتها وخصائصها الفردية الاصيلة •

وقد اجريت البحوث المتعددة لمعرفة « العلاقات بين المدرسة والمجتمع »[٢] ودلت نتائج هذه الدراسات على ان معلومات الاباء ناقصة عن مدارس ابنائهم ، وانه من الضرورى التشديد في الضبط ، والتأكيد على تدريس العلوم ، ورحب الاساتذة والاداريون بمقترحات الآباء والامهات ، كذلك اكد الآباء على الاهتمام اكثر « بالرياضيات ، والاستشارة والتوجيه ، والاعداد للدراسة العالية وبحث مشكلات التدريس • من هذه الدراسة يتضح لنا اهمية التأييد على العلاقات الانسانية داخل المدرسة وبين المدرسة والمجتمع في نجاح المدرسة والسمو بها ورفع مستواها الثقافي والاجتماعي » وبالنظر لما تواجهه مدارسنا الثانوية من عجز ونقص وتفاوت ، ما يجعلها بمعزل عن البيت وعن المجتمع بصورة عامة ، اذا ما قورنت بوضع المدارس الثانوية في الخارج •

واخيرا وقبل ان نختم هذا الفصل الذي اكدنا فيه دور واهمية العلاقات الانسانية وانعكاسها بوضوع على الادارة التعليمية ، اذا ما اختل توازنها وعم الاختلاف بينها ان نشير الى مجال حيوى آخر هو كيف نقيم الادارة التربوية لمدرستنا الثانوية ؟ • ولنعرف من ذلك مدى تحقيق الادارة المدرسية لاهداف تعليمنا الثانوي ؟

---

(١) د. احمد حسن الرحيم : صلة المدرسة بالمجتمع ، ص٤٢ •

(٢) Stanly W. Williams, Educational Administration in Secondary Schools, PP. 468—469.

١١ – تقييم الادارة التربوية للمدرسة الثانوية :

أ – كيف نستطيع تقييم عمل الادارة المدرسية ؟

يدخل تحت هذا العنصر الانساني في التقويم اسرة المدرسة من مدير او وكيله ومدرسين اوائل (ان وجدوا) ومدرسين واداريين ومستخدمين .

وان تقويم الادارة المدرسية يمكن حصرها في مجالات تدخل في العملية التربوية وتتفاعل معها ، فهناك امور في تقويم مدير المدرسة الثانوية مثل : مؤهلاته ، وتدريبه في اثناء الخدمة ، وتوزيعه للمسؤوليات الادارية ، ولكن بجانب ذلك توجد جوانب لا يمكن تقويمها الا بالملاحظة المباشرة ، وفهمه ووظيفته ، هل هو موجه فني او اداري او كلاهما ، ونوع اشرافه ، على من يوزع عليهم المسؤوليات ، الى جانب اشرافه الاداري على شؤون الجدول المدرسي والملفات والاجازات والبريد والامتحانات والتنظيم المدرسي ومدى عنايته بالمجالس المدرسيه وحرصه على اشراك اعضاء الهيئة التدريسية في الادارة المدرسية وكلها امور وثيقة الصلة بالعملية التعليمية التربوية . هذا الى جانب دراسة العلاقات الانسانية التي تسود جو المدرسة الثانوية الحديثة فهي سمة الادارة الحديثة الناجحة[١] .

واخيرا عند تقويم الادارة يمكن ان يوجه البحث الى نوع الادارة المدرسية هل هي ديمقراطية او أتوقراطية او سلبية ؟ وما نوع العلاقات التي تسودها ؟ وهل تتسم بطابع العلاقات الانسانية وهي التي تخلق جوا من الاستقرار والهدوء والطمأنينة ؟ وهل تتوافر الثقة في القائمين بالعمل ؟ وهل الادارة مركزية او لا مركزية ؟ وهل هناك تفويض للسلطات وتوزيع للمسؤوليات وتدريب على القيادة ؟ وهل يسود جميع اعضاء اسرة المدرسة ايمان بالعمل ؟ وهل تسير الادارة على اسلوب عملي سليم يقوم على تحديد

---

(١) انظر في : دليل المدرسة الثانوية العامة ص ٢٠٦ .

للاهداف والتعريف بها ، والتخطيط لتنفيذ برامجها ومتابعته وتقويمه ؟ وهل هذه الاهداف معروفة لجميع العاملين[1] ؟

ب - وسنحاول عرض ملخصين في تقويم فاعلية الادارة المدرسية الناجحة ، اولاهما :

دراسة للدكتوراه تمت في جامعة جورج واشنجتون George Washington[2] اوردها (صموئيل بيكر) في أربعة معايير وقائمة[*] من الاسئلة بكل معيار واشتقت المعايير التجريبية مبدئيا من دراسة في ميادين ادارة الشؤون التجارية والصناعية والتعليمية • ثم قدمت هذه المعايير التجريبية لنقدها الى هيئة مكونة من اثنين وسبعين مديرا من مديرى المدارس الثانوية ، ونقحت هذه المعايير على اساس النقد الذي اشارت به الهيئة وثبتت صحتها بعد استخدامها في تقويم اعمال الادارة في عشرين مدرسة ثانوية كبيرة من ذوات الشهرة في الادارة الجيدة ، وهكذا اصبحت هذه المعايير الاربعة ومواصفاتها في صورتها النهائية وهي :

١ - المعيار الاول : تتميز الادارة الجيدة للمدرسة بتفويض واضح للسلطة وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها •

يجب ان يعرف كل من بالمدرسة ، مديرها وموظفوها الاداريون الآخرون واعضاء هيئة التدريس بها ماهية واجباتهم ومسؤولياتهم ، وبالاضافة الى ذلك يجب ان يعرف كل الاشخاص الذين يتمتعون بسلطة ما مجال سلطتهم والدور الذي يلعبونه في تنظيم المدرسة •

---

(١) المصدر نفسه ، ص ٢١٠ - ٢١١ •

(٢) Samuels H. Baker, Management Practices in Large High Schools "Doctoral Disseration Completed at the George Washington, D. C. 1946. under the direction of Professor James Harold Fox.

(*) قائمة الاسئلة مؤلفة (٣١) سؤالا « قائمة الصواب والخطا Check - List » .

ومن المستحسن تدوين كل المسؤوليات المطلوبة من الموظفين بواسطة السلطات الادارية العليا ، وبواسطة المدرسة ذاتها .

٢ ـ المعيار الثاني : ان الادارة تخدم التعليم ولذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء اهداف المدرسة ... فكل نواحي عملية الادارة ـ من ادارة واشراف وتقويم ـ كنواح مختلفة لعمل مدير المدرسة ليست غاية في حد ذاتها ، ولكنها وسيلة لتلك الغاية ، وهي تحقيق العملية التعليمية تحقيقا فعلا . فعملية التنظيم التي تهدف لخدمة الادارة ووسائل تسيير العمل التي تقوم على عملية التنظيم يجب تطويرها ، وفي اذهاننا اثرها على التعليم فاعمال الادارة يندر تبريرها في ضوء تسهيل العمل للادارة او في ضوء البساطة في التنظيم .

٣ ـ المعيار الثالث : يجب ان تعكس ادارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وان تعكس ايضا خصائص المدرسين الذين يقومون بهذا العمل .

تختلف عملية توجيه انواع النشاط التعليمي كثيرا عن عمليات التوجيه في الصناعة والتجارة ، اذلا يمكن اعتبار التلاميذ متماثلين ، فكثيرا من الفروق الفردية بينهم لا يمكن ان تمحى او تعدل لتناسب البرنامج المدرسي . وليس من الحكمة في اكثر الظروف ان تحاول محوها او تعديلها كثيرا . وعلى ذلك فعملية التعليم تتضمن ملاءمات لا حصر لها لانواع النشاط التعليمي لحاجات الطلاب الفردية وللمواقف المدرسية المختلفة . ويتطلب هذا تدبيرا انسانيا ماهرا من جانب المدرسين يحتاج بدوره الى نوع من الموظفين المدربين تدريبا عاليا .

٤ ـ المعيار الرابع : يجب ان تدبر الادارة كل انواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلا مناسبا .

بالرغم من ان لكل المدارس التي تعمل وفق نظام موحد اهدافا عامة ، وانها متشابهة وتخضع للسياسات الاساسية التي تضعها السلطات الادارية العليا الا ان كل مدرسة قدتقابل بمشكلات خاصة بالواجبات التعليمية المطلوبة .

ولا تعطى القائمة الخاصة بالاسئلة المؤلفة من (٣١) سؤالا(*) تقويما كاملا لطرق الادارة بالاجابة عنها (بنعم أولا) . فالاجابة على هذه الاسئلة تعتبر الخطوة الاولى في عملية التقويم فاذا فرضنا على سبيل المثال ان مدير مدرسة ما اجاب على عشرين سؤالا منها « بنعم » وعلىاحد عشر سؤالا « بلا » فالخطوتان التاليتان في التقويم يجب ان تكونا :ـ

١ ـ تحديد مدى الدقة التي نفذت بها المبادىء المتضمنة في اجابات العشرين سؤالا وتحديد التحسينات التي حدثت في طرق الادارة نتيجة لتنفيذها .

٢ ـ دراسة الاحد عشر سؤالا التي اجيب عنها « بلا » لتحديد ما يجب عمله للبدء ، بما قد تتطلبه هذه الاسئلة من ممارسة .

ولذلك فالقائمة ما هي الا مرشد لتحديد اتجاه العمل الاصلاحي المطلوب ومداه(١) .

من هـذا يتضح لنا ان التقييم فعالية مستمرة تتطلب معايير ثابتة « Fixed Criteria » يوضح لها مقياس مناسب ودرجات خاصة للحكم على نجاح المنهج او العملية التربوية(٢) .

(*) انظر قائمة الاسئلة (الصواب والخطا) Check-List في الملحق رقم (٦) .

(١) انظر في : جيمس هارولد فوكس واخرون : الادارة المدرسية مبادئها وعملياتها ، ص ٢٧ ـ ٣٤ .

(٢) Van Miller., Op. Cit., PP. 441—442.

ثانيا ـ التقييم الذي وضعته كلية التربيـــة بجامعة عين شـــمس لتقويم الاداريين (المدربين) على وظائف الادارة المدرسية :

« المظهر ، الاهتمام بالعمل ويظهر ذلك في الوقت المخصص له ، تنظيم العمل وترتيبه للحصول على احسن النتائج في اقل وقت ، القدرة عـــلى الابتكار ، القدرة على فهم الاخرين وتتمثل في مدير المدرسة للعمليات التي ينطوى عليها العمل المدرسي والقدرة على الحكم على درجة اتقانه ، القدرة على تكوين علاقات انسانية ، التعاون ، الدقة في المحافظة على المواعيد ، المثابرة ، الاتزان الانفعالي كما يتمثل في الهدوء في المناقشة والتحكم في النفس عند الانفعال والمرونة في معاملة الناس ، تطبيق الاتجاهات التربوية ويتمثل هذا في مراعاته الاسس التربوية والنفسية عند علاجه بما يعرض من مشكلات وفهمه لطبيعة نمو التلاميذ ، الحساسية بمشكلات الطلاب وتظهر في العمل على تلافي مشكلات الطلبة قبل ظهورها ، ومواجهتها مواجهـــة موضوعية ، القيادة في الاضطلاع بالمسؤولية وتوزيع الاعمال ، والقدرة على البت في الامور بصورة حاسمة ومدى احترام الآخرين لها ، فهم البيئة المحلية والعمل على ربط المدرسة بالبيئة ، فهم التنظيم الاداري ، القدرة على تكوين علاقة طيبة القدرة على التوجيه المبني على تبادل الرأى ، القدرة على الحكم الموضوعي دون تحيز ، القدرة على توجيه نمو الطلاب في اطار فهمه لنموهم والبيئة التي يعيشون فيها والعوامل المؤثرة في شخصياتهم واخيرا اثره العام في المدرسة » •

هذه هي انسب الوسائل لتقييم فاعلية الادارة المدرســـية الحديثة ، وحفظ كيان المدرسة نتيجة لدراسات علمية وتحليل دقيق لما ينبغي ان تكون عليه الادارة الناجحة • فالى اي حد تتمتع ادارة المدرسة الثانوية في بلادنا من كفاءة ونجاح ؟ وللاجابة عليه فاننا قد توصلنا بنتيجة الدراسة في (الفصل الثاني عشر القادم) ما يمكن الرجوع اليه للاطلاع •

وبعد فهذا عرض مجمل اكدنا فيه على دور واهمية العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية وبينا ان اى اختلال في هـذه العلاقات ينعكس اثره بوضوح على الادارة التعليمية في المدرسة اذ ان المدرسة الثانوية مجتمع له ظروفه الخاصة التي تحددها وظيفته وهذا المجتمع المدرسي لا يوجد في الفراغ ولكنه يوجد ضمن كل كبير هو « المجتمع الكبير » وهكذا فان المدرسة وان كانت تمثل النظرة المنطلقة الى الامام او هكذا نفرض ـ الا انها استمرار لمجتمع قائم في الحاضر له ظروفه المميزة ، يشترك مع غيره من المجتمعات في معالمها الاساسية ومقوماتها ، بهذه النظرة الى المدرسة الثانوية توجهنا لدراسة واقعة ومشكلاته الادارية واتجاهاته الحديثة والاطارات الفكرية التي تجرى فيها العمليات التربوية والادارية تمهيدا لاستخلاص النتائج وصياغة المقترحات والتوصيات بما يتناسب مع ما هو قائم فعلا وما ينبغي ان تكون عليه هذه الادارة المدرسية لتؤدى رسالتها على الوجه الاكمل • وسوف نتناول ذلك في الفصل الختامي القادم لهذه الدراسة •

الفصل الثاني عشر

المقترحات والتوصيات

مع خلاصة بنتائج الدراسة

تمهيـــد :

لقد استعرضنا في الفصول السابقة ـ واقع ادارة المدرسة الثانوية في العراق وعرضنا المشكلات التي تواجهها ادارة المدرسة الثانوية • وقد قدمنا بعض المقترحات والتوصيات الخاصة ـ بكل مشكلة في الفصل السابع(*) • وبعد هذه الدراسة المستفيضة للادارة المدرسية والاتجاهات الحديثة فيها ، سنحاول تقديم بعض المقترحات والتوصيات (العامة) : آملين في ذلك ان يوليها المسؤولون في وزارة التربية ما تستحقه من عناية واهتمام • لغرض تطوير وتحسين ادارة المدرسة الثانوية في العراق •

كما نأمل ان تعين مديرى المدارس الثانوية على مواجهة المستقبل في ثقة اكبر وبصيرة اعمق وشجاعة متجددة ، مع ايماننا بمستقبل المدرســـة الثانوية ، وباهمية الدور الذي يقوم به مديرها في نجاحها وتطورها معتمدين في ذلك على الوسائل التالية :

١ ـ خلاصة نتائج الاستفتاء في معالجة المشـــكلات والنواقص المدرسية ، ورفع مستوى الخدمات والمسؤوليات التي يقدمها مدير المدرسة الثانوية لمدرسته •

(*) أنظر الفصل السابع ـ حيث قدمنا المقترحات الخاصة بكـــل مشكلة بعد دراسة وافية لمظاهر المشكلة واسبابها ونتائجها ، والمقترحـــات اللازمة لحلها •

٢ ـ المقابلات الشخصية لبعض المسؤولين عن شؤون التربية والتعليم في وزارة التربية •

٣ ـ الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في ادارة المدرسة الثانوية ، والتي تم تطبيق البعض من هذه الاتجاهات في الدول ذات الظروف المشابهة لظروف بلادنا كالجمهورية العربية المتحدة ، والعربية السورية ، ولبنان والكويت وكذلك لبعض الاقطار الاجنبية •

٤ ـ تقارير وتوصيات المؤتمرات الخاصة بالمديرين والمفتشين والتي تيسر لنا الاطلاع عليها •

٥ ـ خبراتي الشخصية في تدريس « موضوع : الادارة التربوية » لمدة لا تقل عن سبعة سنوات في بعض دور المعلمات ومعاهدها •

٦ ـ زياراتي لبعض المدارس الثانوية ، ومن مقابلاتي الشخصية لبعض مديرى ومديرات المدارس الثانوية في العراق والكويت واستانبول ولندن في « بادنكتون » « وويستمنيستر » (*) •

أ ـ المقترحات العامة

فيما يلي المقترحات العامة لمحاولة حل المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية في الجوانب الآتية :

اولا ـ الادارة والتفتيش : وللتغلب على هذه المشكلة نقدم المقترحات التالية :

١ ـ فتح دورات تدريبية للمديرين الذين لا يملكون مؤهلات تربوية توضح لهم من خلالها جوانب عملهم ، كما تعينهم على حل المشكلات المختلفة بمدارسهم يتقاضون عند انخراطهم فيها رواتبهم ، ويعتبرون

(*) زرت العديد من المدارس الثانوية العامة و Grammer Secondary School . في انكلترا ـ بصورة خاصة في بادنكتون Paddington وويستمنيستر •

مستمرين في الخدمة التعليمية .

٢ ـ يخفض نصاب المدير من التدريس الى اقل حد ممكن حتى يتفرغ كلية لادارة مدرسته شريطة ان لا يؤثر ذلك على سير التدريسات في المدرسة .

٣ ـ ان تقوم الصلة بين المديرين والمدرسين على اسس انسانية لتهيئة الجو المدرسي الصالح الذي سيثير حماس المدرسين ويدفعهم الى التعاون مع المدير لخدمةالمدرسة وطلابها .

٤ ـ ان يهيء المدراء للمدرسين الفرص التي تنمي خبراتهم وبخاصة المدرسين الجدد « المدرسين المستجدين » وبذلك ستضمن تعاونهم ونموهم في ميادين الاعمال التربوية .

٥ ـ ان تكون لدى مدير المدرسة فكرة واضحة عن غاية المدرسة واهدافها، وان يتأكد من ان المدرسين في مدرسته يدركون هذه الغاية ادراكا صحيحا ، ويسعون لتحقيق تلك الاهداف عن طريق اعمالهم المدرسية .

٦ ـ ان يكون مدير المدرسة الثانوية على اطلاع تام على مناهج الدراسة في مدرسته ، وان يكون على علم باساليب التدريس وطرقه التربوية ، وان يطبق المدرسون الاساليب الصحيحة في التدريس .

٧ ـ ان يكون المدير على بينة بكل ما يجرى في المدرسة ساعة فساعة وان يوزع اوقاته على مناحي اعماله العديدة والمتنوعة بحيث يولي كل ناحية من النواحي ما تستحقه من الوقت والعناية .

٨ ـ ان يراعى في اختيار المفتش الى جانب تفوقه في التدريس ، ان يكون قد مرّ بدورات تدريبية تكسبه خبرات واسعة تمكنّه من توجيه وارشاد المدرسين .

٩ ـ يلاحظ ان عدد المفتشين الاداريين والاختصاص لا يتناسب مع عدد المدارس الثانوية ومدرسيها في كل اختصاص ، مما يضطر المفتش الاداري او الاختصاص الى القيام بزيارة خاطفة للمدرسة ، الامر الذي يؤدى الى تقليل اهمية العملية التقويمية والاشراف لهذه المدارس .

١٠ـ وعليه يتطلب زيادة العدد عن ما هو مقرر حاليا(*) للقيام بزيارات توجيهية متكررة لكل مدرسة ثانوية ببداية كل عام دراسي لحل مشكلات المدرسين والمدرسة ، والاجابة على اسئلتهم الخاصة بالمواد التي يدرسونها وبالمناهج والنشاط المدرسي .

ثانيا ـ التنظيم المدرسي : وللتغلب على هذه المشكلة نقترح ما يلي :

١ ـ ان يترك لمديرى المدارس الثانوية حرية تنظيم العمل فيها والتصرف على شؤون التربية والتعليم في ضوء ما يصلها من الوزارة والمديريات من تعليمات وتوجيهات عامة .

٢ ـ واجب المدير الاول : ان يجتمع بالمدرسين وموظفي المدرسة واولياء امور الطلبة والمفتشين في بداية العام الدراسي لتنظيم خطة العمل في المدرسة في اطار نظام التعليم والادارة التعليمية العامة لتوضح هذه الخطة واجبات افراد هيئة المدرسة وحقوقهم من مدرسين وطلاب وآباء كما تشمل هذه الخطة على تحديد جميع الاعمال المدرسية من

(*) لا يزيد عدد المفتشين والمفتشات الاداريين عن (٨) فقط وعدد المفتشين والمفتشات الاختصاص عن (٣٦) وهذا يعني ان حصة المفتش الاداري الواحد هو (٦٧) مدرسة ثانوية في العراق وهو عدد كبير بالقياس لما يحتاجه المفتش الادارى او الاختصاص لقياس كفاءة المدير او المدرس بينما تبلغ حصة المفتش الاختصاص الواحد حوالي (١٨٧) مدرسا ومدرسة حسب احصائية عام ١٩٦٦ ـ ١٩٦٧ .

مناهج وفعاليات واعمال ادارية وكتابية ••• الخ • على اساس اشراك اكبر عدد ممكن في مسؤولية ادارة المدرسة والنهوض بها حتى يشعر كل افراد المجتمع المدرسي واعضاء المجتمع المحيط بالمدرسة •

٣ ـ أن يأخذ مدير التربية في اللواء برأى مديرى المدارس الثانوية عند تعيين المعاونين له او نقل المدرسين الى مدارسهم ليتم هـذا النقل او التعيين في ضوء حاجة المدرسة الى المدرسين المختصين •

٤ ـ ان تستكمل هيئة التدريس والملاك في كل مدرسة قبل بدء العـــام الدراسي حتى يستطيع المدير تنظيم العمل ، ولكي تبدأ الدراســـــة بصورة جدية ومنتظمة منذ البداية •

٥ ـ ان تعين صلة المديرين بالمدرسين على اسس انسانية تؤدى الى تعاونهم جميعا في سبيل النهوض بالمدارس وقيامها برسالتها التربوية •

٦ ـ ينبغي للمدير ان يتحقق من ان التغير امر لا مفر منه في شؤون الادارة وعليه ان يواجه التطورات الحديثة ويسهم ببعض الافكار التي يؤمن بها • كما ان برامج التدريب اثناء الخدمة تعتبر ضرورية ومفيدة جدا للمديرين ، وهي كذلك بالنسبة للمدرسين وبقية العاملين في المدرسة•

٧ ـ ان يؤخذ بنظام المدرس الاول في بعض المواد الدراسية الى ان تتوافر اسباب تعميم هذا النظام لجميع المواد الدراسية ، وفي جميع الالوية ، فقد آن الاوان لأن تصبح وظيفة الاشراف الفني وظيفة داخلية نابعة من نفس المدرسة ، تعمل على تحسين العمليات بالمدرسة •

ويستطيع المدرس الاول لكل مادة من المـواد الدراسية ان يقوم بمهمة الاشراف الفني بمدرسته بحكم زمالته لمدرسي مادته وعلاقته الوثيقة بهم وبحكم معرفته بكل واحد منهم معرفة مبنية على الملاحظة والاحتكاك المستمر • ولقياس المدرس الاول بالاشراف الفني اهمية استراتيجية بالغة

الاهمية لوجوده اليومي في المدرسة ، وعلاقته المستمرة بزملائه تمكنه من

مناقشة المشكلات المتصلة بالمادة العلمية وطرق التدريس ، وغيرها من القضايا عن طريق الاجتماعات التي ينظمها . والدروس النموذجية التي يطبعها وعن طريق تبادل الزيارات بين الاساتذة انفسهم . ولا شك في انهم مستعدون لتقبل نقد بعضهم للبعض بروح طيبة بما فيهم المدرس الاول ، اكثر من استعدادهم لتقبل مثل هذا النقد من المفتش نفسه .

ثالثا ـ النشاط المدرسي : ولدعم هذا النشاط نقترح ما يأتي :

١ ـ ان تخصص في « الجدول المدرسي » ساعات للنشاط المدرسي بانواعه المختلفة ، وان تعتبر ساعات النشاط المدرسي جزءا من نصاب المدرس .

٢ ـ يجب ان يرتبط النشاط المدرسي بالبيئة وبحاجات المجتمع ، فمن الضروري لانجاح النشاط : دراسة ظروف البيئة المحلية وتحليلها لمعرفة حاجاتها وتشخيص مشكلاتها لكي يسهل توفير الخدمة اللازمة لهـا .

٣ ـ ان لا يقتصر النشاط على فئة معينة من التلاميذ ، بل يجب ان يشترك كل طالب في مجالات النشاط التي يصلح لها .

٤ ـ ان يتبع المدرسون طرق التدريس التي تثير فعالية التلميذ وتشركه في الحصول على المعلومات واكتسابها وتجعل موقفه ايجابيا في العملية التربوية والتعليمية .

٥ ـ ان تعنى المدرسة بالنشاط العملي وتشجع الهوايات التي ستؤدى الى احترام التلاميذ للعمل اليدوي ، وتساعد على توجيههم التوجيه المهني المناسب .

٦ ـ ان يكون النشاط في حدود الامكانيات المتيسرة ، سواء اكانت امكانيات

الطلاب ام المدرسة ام البيئة مع تحقيق اكبر نفع ممكن • من هذه الامكانات الى جانب الاقتصاد في الاستخدام والاستهلاك وحسن التصرف •

٧ – يراعى في النشاط المتعلق بالمواد الدراسية ، ان يكون امتدادا لمناهج المدرسة الثانوية ، ومشبعا بروح الهواية المقرونة بالمتعة والترويح ، وممارسة الحياة الواقعية لغرس المبادىء الاجتماعية الصالحة ، كالتعاون والتشاور والتسامح •

٨ – ان يستقبل العام الدراسي بتجديد برامج النشاط العملي ، التي تناسب وميول التلاميذ وحاجاتهم ومستوياتهم وامكانات المدرسة والبيئة والوقت المخصص لها •

٩ – يجب تحديد مسؤولية كل جماعة في النشاط العملي مع مراعاة التجانس بين المشتركين في النشاط ، لانه ادعى الى حسن التفاهم والتعاون والانتاج المثمر وحسن الاداء والتفكير الجماعي •

١٠– ان يستوفى كل مدرس نصابه من الدروس في مدرسة واحدة بقدر المستطاع وحتى اذا ادى هذا الى اعفائه من عدد قليل من الساعات الخاصة به ليتسنى له المشاركة في التوجيه والاسهام في النشاط العملي في مدرسته •

١١– ان يعد النشاط المدرسي جزءا من العملية التعليمية ، وليس عملا اضافيا يقع في هامش الحصص المخصصة للمواد الدراسية •

رابعا – الارشاد والتوجيه :

١ – يجب ان تعنى ادارة المدرسة الثانوية قبل كل شيء بالتوجيه الفني ودراسة النشاط في جميع مظاهره وميادينه • ومدير المدرسة هو الموجه الاول لها • ويعاونه في ذلك جميع افراد هيئة المدرسة ،

ويفضل ان تكون اجتماعات هيئة المدرسة في اوقات متقاربة لدراسة مشكلات المدرسة •

٢ ـ تظهر اهمية الارشاد والتوجيه بصفة خاصة في المرحلة الاعدادية والمتوسطة حيث التلاميذ يمرون في هذه الفترة من دراستهم بمرحلة المراهقة ويتعرضون لمشكلات كثيرة •

وللتوجيه اهميته فيما يتصل بالنواحي الدراسية حيث يمكن التلميذ من الافادة كثيرا من النشاطات المختلفة بالمدرسة ومساعدته على التغلب على الصعوبات التي تعترض سبيله • وتحتاج مدارسنا ايضا الى التوجيه المهني لكي تكشف قدرات التلميذ ومواهبه ويوجه نحو المجالات المهنية التي تتفق وهذه القدرات والمواهب ، وتستطيع هيئة المدرسة ان تسهم ايضا في عمليات الارشاد والتوجيه •

٣ ـ ان تكون مهمة المفتش مهمة فنية وتوجيهية ليساعد المدرس والمدير على القيام باعمالهم لا للتنقيب عن اخطائهم ، وان تقوم العلاقة بين المفتش وهيئة المدرسة على أسس انسانية تولد الثقة وتشجع التعاون فيما بينهم لرفع مستوى المدرسة وطلابها •

٤ ـ ان يطبق نظام المشرفين الاجتماعيين في المدارس الثانوية ليقوم المشرف الاجتماعي بمعاونة الجهاز المدرسي لتنظيم الحياة الاجتماعية فيها لتصبح محببة الى التلاميذ صالحة لنموهم الجسمي والعقلي والاجتماعي ومعالجة مشاكلهم السلوكية والنفسية والصحية والمدرسية •

ويجب ان تعقد دورات تدريبية للمديرين والمشرفين ليصبحوا أكثر الماما بعملهم واقدر على ممارسته •

خامسا ـ العلاقة بين المدرسة والمجتمع : ولغرض تقوية هذه العلاقة نقترح ما يلي :

١ ـ ان يشكل في كل مدرسة مجلسا للاباء والمدرسين • لكي تصبح هذه

المجالس أجهزة فعالة قادرة على ربط البيت بالمدرسة لدعم تعاونهما بما يكفل نمو الطلبة بصورة متعاونة •

٢ ـ ان تقوى المدرسة الثانوية علاقتها بالبيئة الخارجية لكي تفهم الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لكل تلميذ لتتمكن من توجيهه في ضوء تلك الظروف •

٣ ـ ان تتعرف المدرسة على سلوك طلابهم ونشاطهم خارج المدرسة ، اذ ان الهدف النهائي من التربية ان يحسن الطلاب التعرف في الحياة ذاتها •

٤ ـ محاولة اشراك الآباء في وضع قرارات ونظم المدرسة وتوجيهاتها المتعلقة بالتلاميذ لكي يؤمنوا بها ويحترمونها • ويتعاونوا مع المدرسة على تنفيذها وفي اشعار كل تلميذ بحقيقة موقفه منها •

٥ ـ ان تنظيم عملية اخطار الاباء بسلوك ابنائهم وعلى مستوى دراستهم ، وتقدمهم العلمي والخلقي بصورة دورية حتى يتعاون الاباء مع ادارة المدرسة في تربية الطلاب وعلاج مشكلاتهم •

٦ ـ على ادارة المدرسة ان تسعى الى استمالة الاهالي وتحبيب المدرسة اليهم وازالة عنصر الكلفة والشكلية تجاه المدرسة نحو نفوسهم •
كفتح أبواب هذه المدارس لاهالي الطلاب للاستفادة من مكتبة المدرسة مثلا وفي خبراتهم لكي يتعرفوا على مجالات نشاطاتها ومشكلاتها •

سادسا ـ مشكلات الطلبة : ولعلاج هذه المشكلات يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار ما يأتي :ـ

١ ـ ان تعامل المدرسة تلاميذها معاملة كريمة بحيث لا يتعرضون للعقوبات الماسة بكرامتهم مما يسبب لهم العقد النفسية أو الانحراف أو الى ترك المدرسة احيانا •

٢ ـ ان يتبع المدرسون طرق التدريس التي تثير فاعلية التلميذ وتشركه في تحصيل المعلومات واكتسابها وتجعل موقفه ايجابيا في العملية التعليمية .

٣ ـ ان تعنى المدرسة عناية خاصة بالفروق الفردية بين التلاميذ من حيث الذكاء والامزجة والميول والقيم الاجتماعية بحيث يشعر التلميذ بالامن والطمأنينة في المدرسة .

٤ ـ انشاء ثانوية خاصة بالمتفوقين يلحق بها الطلبة الاوائل في امتحان الشهادة المتوسطة ، ويجب ان تكون المدرسة داخلية ، يعيش فيها الطلاب مجانا ومن غير ان يدفعوا اجورا وبذلك توفر لهؤلاء الطلبة التفوق والتفرغ للدراسة المنتجة .

٥ ـ ان يستند تقويم الطالب على اسس متعددة تشمل جميع نواحي النمو المختلفة . ولا تقتصر على الامتحانات لوحدها .

٦ ـ يقضي الطلاب والمدرسون وقتا طويلا في المدرسة ، وهذا يتطلب تدبير وجبة غذاء صالحة لهم تسهم وزارة التربية ببعض نفقاتها ، وبخاصة في المناطق الفقيرة .

٧ ـ ادخال مادة الفتوة لتعويد الطلبة على النظام وتنمية خلقهم وبث الروح الوطنية فيهم وتدريبهم على أعمال الدفاع المدني والعمليات العسكرية الاخرى .

٨ ـ ان يوجه اهتمام خاص للتلاميذ المشكلين والمتأخرين عن طريق انشاء مراكز للتوجيه والارشاد ، والى ان يتم ذلك يستطيع المديرون الاستعانة بمدرسي علم النفس والتربية والموجهين في الكشف عن الحالات الخاصة لاحالتها الى بعض الاخصائيين النفسانيين في عياداتهم .

سابعا ـ المدرسون والادارة : وفيما يخص هذا الجانب نقترح ما يأتي :ـ

١ ـ ان تقام دورات تدريبية In-Service Training لجميع المدرسين على اختلاف اختصاصاتهم لتزودهم بالطرق الحديثة في التدريس واحاطتهم بالمعلومات الجديدة في ميدان العلم والتربية • وان « مديرية تدريب المعلمين » في وزارة التربية يمكنها المساهمة في تدريبهم اثناء الخدمة بفتح هذه الدورات لمختلف الاختصاصات في العطلة الصيفية •

٢ ـ ان تقوم العلاقة بين « المديرين والمدرسين » على اسس انسانية تؤدي الى تعاونهم جميعا في سبيل النهوض بالمدارس وقيامها برسالتها التربوية •

٣ ـ وظيفة المدرس هي التربية باوسع معانيها ولذلك ينبغي ان يتولى المدرسون الاشراف الاجتماعي على طلابهم فهو اقدر على توجيه الطلاب وفهم نفسياتهم ومشاكلهم من غيرهم •

٤ ـ ان يشترك اكثر المدرسين في الاشراف على مجالس المجتمع المدرسي وهيئاته واوجه النشاط فيه لتوثيق الصلة بين افرا دهيئة المدرسة ، ولضمان نجاح هذه المجالس والنشاط النابع منها •

بهذه الوسائل والاساليب يمكن مواجهة مشكلات ادارة المدرسة الثانوية في العراق • وان هذه المقترحات (العامة) التي تقدمنا بها في هذه الدراسة قد تخطر بعضها بذهن كل من اطلع على واقع الادارة المدرسية ووضعها ، واننا لن نجد صعوبة في التغلب على مشكلاتها اذ ما نالت اهتمام وعناية المعنين والمسؤولين عنها بجد واخلاص •

ب ـ التوصيات لوزارة التربية

تمهيـــد :

في ضوء دراستنا لموضوع الادارة المدرسية ومشكلاتها وما قدمناه من حلول ومقترحات نقدم هذه التوصيات الى وزارة التربية ، آملين ان يعينها على التغلب على مشكلات ادارة المدرسة الثانوية والنهوض بها بما يحقق رفع مستواها ويوجهها الوجهة الصحيحة بعد ان ثبت لدينا بما لا يقبل الشك ان هذه الادارة لا تتمتع بالكفاءة وتحقيق البيئة التربوية السليمة .
وها نحن نقدم التوصيات التالية :

١ ـ يجب ان تعهد ادارات المدرسة الثانوية الى اشخاص ذوى مؤهلات تربوية وشخصية مناسبة وخبرات كافية في الادارة والتعليم ، وحسن المعاملة وايمان بالعلاقات الانسانية ، وان لا يثبتوا في وظائفهم الا بعد سنتين من ممارسة وظيفة الادارة بنجاح .

٢ ـ فتح دورات تربوية خاصة يلتحق بها المرشحون لادارة المدرسة الثانوية لزيادة تعريفهم بالتطورات الحديثة في الادارة المدرسية بصورة خاصة واطلاعهم على الاتجاهات التربوية الحديثة بصورة عامة . وفي موضوعات : سيكولوجية القيادة ، والعلاقات الانسانية . الخ .

٣ ـ ان تسعى وزارة التربية على عقد مؤتمر سنوي لمديرى المدارس الثانوية ومعاونيهم للتداول في المشكلات المتعلقة بمدارسهم وتبادل وجهات النظر والخبرات وذلك كوسيلة لنموهم في حقل اختصاصهم وعدم جمودهم على الاساليب القديمة في الادارة المدرسية .
هذا بالاضافة الى تلك المؤتمرات التي كثيرا ما تعقد في مراكز الالوية خلال السنة الدراسية مع مدير تربية اللواء لبحث المشكلات الادارية الطارئة .

٤ ـ ضرورة استكمال هيئة التدريس والجهاز الاداري لكل مدرسة ثانوية قبل بدء العام الدراسي • وكذلك توفير الكتب المدرسية والاجهزة والادوات ، بحيث تبدأ الدراسة منذ اليوم الاول من السنة الدراسية على خير وجه واكمله من غير تلكوء او تعثر •

٥ ـ طبع القوانين والانظمة والتعليمات واعطاء شروح لها وارسال التأكيدات المتكررة على تنفيذها ، لتطبقها المدارس وتستفيد منها في استتباب وسائل الضبط والنظام •

٦ ـ الاخذ برأى مدير المدرسة الثانوية في التنقلات وفي الترفيعات بالنسبة لموظفي مدرسته ، بالاضافة الى التعديلات التي تجرى على النظم التعليمية قبل بدء السنة الدراسية •

٧ ـ ان تجعل وظيفة المدير في المدارس المتوسطة والاعدادية وظيفة ثابتة في الملاك ، والا يعاد المدير الى التدريس الا في حالات معينة وعلى اضيق نطاق بناء على طلبه أو بعد حكم يصدر من مجلس اعلى يوصى بتنحيته من العمل الاداري •

٨ ـ ان تبادر وزارة التربية الى اعداد بطاقة مدرسية شاملة لتلاميذ المدارس الثانوية بغية استخدامها في توجيه الطالب وتقويم اعوجاجه وتوجيه سلوكه وتنمية شخصيته • وان تنتقل معه هذه البطاقة من مرحلة دراسية الى اخرى •

٩ ـ ضرورة تعديل رواتب المديرين المؤهلين لادارة المدرسة الثانوية الى الدرجات العليا في الملاك اسوة بالمفتشين لكي لا يتخذ المدراء التفتيش الاختصاص او الاداري وسيلة او هدفا لتعديل رواتبهم •

١٠ـ لابد من وضع شروط ثابتة ومقننة تسند بموجبها الوظائف الادارية في ادارة التعليم ، او الادارة المدرسية ، وبذلك نكون قد وضعنا حدا للمحسوبية والمنسوبية والوقوف بوجه ذوى الحظوط السعيدة الذين

لا يملكون المؤهلات المطلوبة للنهوض بالمسؤوليات الادارية .

١١- نؤكد على ضرورة العمل على تعديل نظام المدارس الثانوية(*) رقم (٥٤) لسنة ١٩٥٤ وتعديلاته بشكل يتلائم في بعض مواده مع الوضع الحاضر ، ويؤمن مصلحة المدرسة ولكونه الدستور الذي تسير عليه المدرسة الثانوية .

١٢- لما كان مدير المدرسة الثانوية هو الموجه لسياستها فمن العدل ان نوصي بمنحه سلطات واسعة بالنسبة للطلاب والمدرسين والموظفين ، وبالنسبة للبناء المدرسي واختيار الاثاث ، وان يعالج بنفسه كل المشكلات التي تنشأ بمدرسته ، وان لا يلجأ الى مديرية التربية الا في الامور المستعصية والتي يتعذر عليه ان يحلها دون الرجوع الى السلطات العليا .

١٣- نوصي بتطبيق نظام المشرفين الاجتماعيين في المدارس الثانوية ، والى انشاء عيادات سيكولوجية مركزية يحال اليها الطلاب ذوي المشكلات القادمين من المدارس القريبة او المجاورة .

١٤- انشاء مدرسة نموذجية للمتفوقين من الطلاب(**) يلتحق بها الخمسة الاوائل في الشهادة المتوسطة ، يمثلون جميع المناطق التعليمية ، والمدرسة تكون داخلية يدرس فيها الطالب على حساب الدولة وتعهدهم بالرعاية المتصلة الموجهة بحيث يعدون لمواصلة الدراسة العالية .

١٥- نظرا للتوسع الكبير في التعليم الثانوي ، والذي كثيرا ما يضطر وزارة التربية الى الاستعانة بمدرسين غير مؤهلين للخدمة - لذا نوصي :-

أ - ان يدرب المرشحون المتعينين فترة كافية على اساليب الطرق

(*) لقد صدر نظام جديد للمدارس الثانوية بعد اجراء بعض التعديلات على بعض مواده وفقراته أخيرا .

(**) اسوة بتجربة رعاية المتفوقين في الجمهورية العربية المتحدة « بانشاء مدرسة المتفوقين الثانوية النموذجية » في القاهرة وفي دمشق .

التدريسية الحديثة •

ب ـ ان يعين هؤلاء المدرسون في مدارس تضم مدرسين اوائل •

ج ـ لا يثبت في العمل الا من نجح في التدريس ، والتي تؤكدها التقارير الواردة بحقه •

د ـ عقد ندوات واجتماعات للمدرسين تعرض فيها احدث الآراء التربوية ، وتناقش فيها المشكلات وتدرس فيها الحلول المقترحة •

١٦ـ نأمل مخلصين ان تكون هذه الدراسة المتواضعة لمشكلات المدرسة الثانوية في العراق موضع دراسة المسؤولين والمعنين بشؤون ادارة التعليم الثانوي •

١٧ـ كما نأمل ان تتبع هذه الدراسة بدراسات اخرى ، لاننا في الواقع ما زلنا بامس الحاجة الى ابحاث اكثر شمولا ، والى تطبيقات ابعد مدى بالنسبة للنتائج التي توصلت اليها الدراسات التي تمت في هذا المجال •

ونرجو ان تكون المدرسة الثانوية في المستقبل المختبر الذي تجرى فيه البحوث التربوية والدراسة النفسية المتشعبة ، وبذلك سيزداد الايمان بقيمة هذه البحوث ويزداد معها استغلال مديرى المدارس الثانوية للامكانيات المتاحة لهم والتي توصلهم للحلول التي يبحثون عنها لمعالجة كثير من المشكلات التي يواجهونها في عملهم •

خلاصة بنتائج الدراسة

لقد تناولنا في دراستنا هذه « مشكلات ادارة المدرســـة الثانوية » في العراق واقمنا هذه الدراسة على ستة فروض صيغت بشـــكل اسئلة حاول البحث الاجابة عليها ، وقد حدّدت هذه الاسئلة في الفصل الاول من هذا البحث عند تحديد مشكلة البحث .

وقد حاول البحث بفصوله السابقة الاجابة على هذه الاسئلة .

اما نتائج هذه الدراسة الشاملة لادارة المدرسة الثانوية ومشكلاتها نستطيع ان نوجزها بالنقاط التالية :ـ

١ ـ ان المدرسة الثانوية في بلادنا قد تطورت بفعل عوامل زمنية وسياسية واجتماعية ولم تكن خلال تاريخها القصير وليدة سياسة معينة قـــد رسمت لها لتربط مناهجها وتنظيمها بحاجات وامكانيات البيئة التـي تقوم فيها ، فغدت في ادارتها وتنظيمها قليلة التفاعل مع بيئتها .

٢ ـ ان المدرسة الثانوية وادارتها ذات طابع واحد متجانس في جميع انحاء العراق بالنسبة لتكوينهـــا الاداري ، وبالنسبة لنظامهـــا ومناهجها مما حرمها من صـــفة التطوير والابتكار ومن ان تكون لها شـخصيتها وطابعها الخاص .

٣ ـ كما استنتجنا من هـــذه الدراسة . ان مديرى ومديرات المدارس الثانوية عاجزون عن تخصيص قسم من وقتهم في الاعمال الاشرافية بل تقتصر اكثر اعمالهم على النواحي الادارية والكتابية رغم تأكيدهم على اهمية الاشراف الفني في المدرسة .

٤ ـ كما قد ظهر لنا ان ادارة المدرسة الثانوية للبنين والبنات وعلى حد

سواء تجابه مشكلات كثيرة ومنوعة ، رغم وجود فروق ظاهرة بين مشكلات هاتين الادارتين ، واستطعنا من خلال هذه الدراسة ان نشخص مظاهر كل مشكلة ومعرفة النتائج المترتبة عليها وتقديم الحلول المقترحة لحلها •

٥ ـ كما ظهر لنا نتيجة لهذه الدراسة ، « ان بعض المديرين والمديرات » في مدارسنا الثانوية هم غير مؤهلين لممارسة الاعمال الادارية ، واستطعنا ان نخرج بنتيجة لا تقبل الشك بان هذه الادارات لا تستطيع ان تؤدى دورها بنجاح الا بتهيئة الاكفاء والمؤهلين الذين ينهضون بمسؤولياتها الادارية والفنية •

٦ ـ واخيرا لقد لمسنا تناقضا بين ما تنص عليه النظم والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والخاصة بواجبات المدير ، وبالتنظيم في المدرسة الثانوية وبين واقع ادارة مدارسنا الثانوية •

الملاحق والمراجع

١ - ملحق رقم (١) تعميم رسمي صادر من مديرية التعليم العامة/الثانوي. الى مديريات التربية في الالوية كافة . بتخويل الباحثة للقيام بزيارة المدارس الثانوية وتيسير المعونة اللازمة لها فيما يتعلق ببحث رسالتها .

٢ - الاستفتاء (استمارة رقم - ١) - ملحق رقم (٢) .

٣ - الاستفتاء (استمارة رقم - ٢) - ملحق رقم (٣) .

٤ - جداول احصائية وبيانات - ملحق رقم (٤) .

٥ - ملحق رقم (٥) - تقويم ادارة المدرسة الثانوية « دراسة صموئيل بيكر » .

٦ - المراجع العربية والاجنبية .

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية

مديرية التعليم العامة

الثانوي

العدد ـ ١٤١٥٥

التأريخ ١٦/٤/١٩٦٧ ٠

الى : ـ مديريات التربية في الالوية كافة

الموضوع ـ مساعدة مرشحة لدرجة الماجستير
في التربية وعلم النفس

بناء على ما جاء بكتاب دائرة التربية وعلم النفس في جامعة بغداد المرقم ١٤ والمؤرخ في ١٥/١/١٩٦٧ ٠

نرجو التعميم على المدارس الثانوية التابعة لكم لابداء المساعدة الممكنة للسيدة حنان عيسى الجبوري لتيسير المعونة اللازمة لها فيما يتعلق ببحث رسالتها (الادارة المدرسية) من معلومات وتقارير واحصاء وتقارير الخبراء وتوصيات المؤتمر المختصة ٠٠٠ والسماح لها بزيارة المدارس المختصة ٠

عبدالملك احمد الياسين

ع ٠ مدير التعليم العام

نسخة منه الى /ـ

دائرة التربية وعلم النفس في جامعة بغداد / كتابكم المشار اليه اعلاه / للعلم رجاء ٠

مفتشية التربية العامة ٠

السيدة حنان عيسى الجبوري / للعلم رجاء ٠

مديرية التعليم الثانوي ـ عبدالستار الطائي ٠

ملحق رقم (٢)

(استفتاء)

استمارة رقم (١)   بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بغـداد

الدائرة العلمية للتربية وعلم النفس

دراسة الماجستير

استفتاء لادارة المدرسة الثانوية في العراق

لما كان المدير هو الشخص الذي يقوم بمهام الادارة • لذا فهو اقدر الناس على الحكم عليها من نواحي مختلفة • ويهدف هذا الاستفتاء الى جميع المعلومات والآراء لغرض البحث العلمي فقط • كما انها ستساعد في تقييم واقع ومشكلات ادارة المدرسة الثانوية في العراق •

الرجاء ـ الاجابة بصراحة تامة ولا داعي لذكر الاسم او اسم المدرسة •

اولا ـ بيانات عن المدرسة :

١ ـ اين تقع المدرسة ؟

لواء •••• قضاء •••• ناحية •••• حي راقي اقتصاديا ••••

حي فقير اقتصاديا ••• حي متوسط اقتصاديا ••••••••

٢ ـ ما نوع المدرسة ؟	بنين	بنـات
١ ـ متوسطة	•••••	•••••
٢ ـ ثانوية	•••••	•••••
٣ ـ اعدادية	•••••	•••••

٣ ـ ما عدد الطلبة والمدرسون والصفوف في المدرسة ؟

المدرسون ••••••••••••••••••

الصـفوف ••••••••••••••••••

الطلبـة ••••••••••••••••••

٤ ـ هل مدرستكم مزدوجة ؟ نعم .... لا ....

٥ ـ ان كان الجواب نعم فهل هناك مشاكل بسبب الازدواج .

١ ـ ....

٢ ـ ....

٣ ـ ....

٤ ـ ....

٦ ـ هل في المدرسة العدد الكافي من الموظفين وهيئة التدريس والمستخدمين ؟ نعم ...... لا ......

٧ ـ اذا كان جوابك (لا) فما هي الشواغر .

....

....

٨ ـ هل تتوفر	لدرجة كبيرة	لدرجة قليلة	لا تتوفر
أ ـ البناية الصالحة			
للصفوف ؟	......	......	.....
ب ـ الامكنة للمختبرات ؟	......	......	.....
جـ ـ نواقص اخرى			
يرجى ذكرها	......	......	.....

....

....

ثانيا ـ بيانات عن المدير :ـ

١ ـ يرجى بيان ما يأتي :ـ

الكلية التي تخرجت منها الاختصاص عدد سنين الدراسة في الكلية

....

١٠- عدد سنين الخبرة •

أ - كمدرس ••• ب - كمعاون ••• ج - كمدير •••

١١- ما هي اسباب إختيارك الادارة كمهنة ؟

١ - ••••••••••••••••••••

٢ - ••••••••••••••••••••

٣ - ••••••••••••••••••••

١٢- الى اي حد انت راض عن مهنتك ؟ (ضع علامة صح مقابل الحالة)

١ - راض جدا

٢ - راض

٣ - غير راض

١٣- اذا كنت غير راض فما هي الاسباب ؟

١ - ••••••••••••••••••••

٢ - ••••••••••••••••••••

٣ - ••••••••••••••••••••

١٤- اذا كنت غير راض فما هي الوظيفة الاخرى التي تفضل العمل فيها ؟

١ - التفتيش

٢ - التدريس

٣ - مهنة اخرى • يرجى تحديدها •••••••••••••

....

ثالثا - بيانات عن اعضاء هيئة التدريس :

١٥- هل في ملاك مدرستك :-

أ - مدرسين منسبين من الابتدائية نعم •••• لا ••••

ب - مدرسين من ذوى المؤهلات

الجامعية غير المهنية نعم •••• لا ••••

١٦- اذا كان لديكم مدرسين منسبين من الابتدائي او من حملة المؤهلات الجامعية غير المهنية فهل يسبب لمدرستك صعوبات ؟

نعم •••• لا ••••

١٧- ما هي هذه الصعوبات في نظرك (ان وجدت) ؟ ••••••••

....

....

١٨- الى اي حد تعتقد ان العلاقات الاجتماعية بين اعضاء الهيئة التعليمية في مدرستك ؟

١ - مرضية ••••••••

٢ - غير مرضية ••••••••

٣ - لا ادرى ••••••••

١٩- اذا كانت غير مرضية فما هي الاسباب ؟

١ - ••••••••••••••••••

٢ - ••••••••••••••••••

٢٠- ما الاسلوب الذي تتبعه في اجتماعات هيئة التدريس ؟

١ - اضع مقترحاتي لمناقشتها •

٢ - اترك لهم حرية وضع المقترحات ثم اناقشها •

٣ - اقدم لهم المقترحات التي اعددتها لاطلاعهم عليها فقط •

٢١- هل يرحب المدرسون بزيارتك نعم ••• لا يرحبون ••• لصفوفهم ؟

٢٢- هل تناقش المدرسين بعد زيارتك نعم ••• لا اناقشهم •••
لهم في الصفوف ؟

٢٣- عند معرفتك ان احد المدرسين ضعيف في مادته او شخصيته
او طريقته • ماذا تعمل ؟ (اختر واحدة) •

١ - اطلب نقله الى مدرسة اخرى ••••••••••••••••

٢ - اجعله يشاهد دروس غيره من المدرسين •••••••••

٣ - اوضح له نقاط الضعف حالا ••••••••••••••

٢٤- لابد وان اجتمعت لجنة الانضباط في مدرستكم لهذا العام
الرجاء اذكر مشكلة انضباطية لفتت نظرك ••••••••••

....

....

٢٥- ما هي نتائج حكمكم على هذه المشكلة الانضباطية ؟ ••••••

....

....

٢٦- ما رأيك في وجود علاقة بين المدرسين والطلبة خارج الصف ؟

١ - تسبب مشكلات ادارية ••••••••••••••••••••

٢ - مفيدة للطلبة ••••••••••••••••••••

٣ - تفسد العملية التعليمية ••••••••••••••••••••

٤ - رأى آخر ••••••••••••••••••••

....

٢٧- هل يسبب لك جدول الدروس الاسبوعي بعض الصعوبات ؟
نعم ••• لا •••

٢٨- اذا كان جوابك (نعم) فما هي الاسباب ؟

١ ـ طلبات المدرسين

٢ ـ مراعاة وجود دروس معينة في مواعيد معينة في الجدول .

٣ ـ اسباب اخرى تذكر ....

....

٢٩ـ ما اهم الاعتبارات التي تضعها عند اعدادك جدول الدروس الاسبوعي ؟

١ ـ خدمة البرنامج التعليمي ....

٢ ـ راحة هيئة التدريس ....

٣ ـ الاهمية النسبية للدروس المختلفة ....

٤ ـ اعتبارات اخرى تذكر ....

رابعا ـ بيانات عن الطلاب :

٣٠ـ عند توزيعك الطلاب على الشعب هل توزعهم بحسب .

أ ـ الاعمار .... جـ ـ الدرجات ....

ب ـ القدرات .... د ـ الطول ....

هـ ـ مقاييس اخرى ....

٣١ـ ما هي الاسباب التي جعلتك توزعهم على هذا الاساس ؟

١ ـ ....

٢ ـ ....

٣ ـ ....

٣٢ـ بعد توزيعك التلاميذ على الصفوف فهل تجرى تغير بعد هذا التوزيع ؟ نعم ... لا ...

اذا كان جوابك (نعم) فما هي الاسباب ؟ ....

خامسا ـ علاقتك بأولياء الامور :

٣٣ـ ما هي الطريقة التي تتبعها لتعريف اولياء امور الطلبة بمستوى ابنائهم الدراسي ؟

١ ـ الكارت (الدرجات) ....

٢ ـ تقارير مفصلة عن كل طالب ....

٣ ـ الاتصال المباشر باولياء الامور ....

٤ ـ طريقة اخرى تذكر ....

٣٤ـ من خبرتك الحالية ، ما نوع استجابة اولياء امور الطلبة تجاه تقديرات المدرسة لابنائهم ؟

١ ـ راضيـن ....

٢ ـ غير راضين ....

٣ ـ غير مهتمين ....

٤ ـ لا اعـرف ....

٥ ـ استجابات اخرى (تذكر) ....

٣٥ـ هل تتعاون مجالس الآباء او الامهات مع ادارة المدرسـة ؟

نعم .... لا ....

٣٦ـ اذا كان جوابك (لا) فما هي الاسباب ؟

سادسا ـ الادارة والتفتيش :

٣٧- هل يراعي المسؤولون تقارير مديري المدارس ؟

قليلا   كثيرا   لا

٣٨- هل ترى ان تقارير مدير المدرسة يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار اكثر من تقارير المفتش ؟

....

....

٣٩- هل قدم لكم التفتيش الاداري بعض التوجهات ؟

يرجى ذكرها . . . .

. . . .

. . . .

٤٠- من خبرتك الحالية هل قدم التفتيش الاختصاصي بعض المساعدات لمدرسيك ما هي (ان امكن) ؟

. . . .

. . . .

. . . .

٤١- فيما يلي ثلاثة مجموعات من الصعوبات التي تواجهها ادارة المدرسة . الرجاء ترتيبها حسب اهميتها :

اولا -

(   ) ازدواج المدرسة .

(   ) جدول الدروس الاسبوعي .

(   ) كثرة الاعمال الكتابية اليومية .

(   ) عدم توفر الامكانيات المالية .

(   ) تعاون مديرية التربية مع ادارة المدرسة في النقل والتعين .

(   ) الكتب المدرسية ونسبة الاعفاء .

(   ) دخول الطلبة الفرع العلمي والفرع الادبي .

(   ) تعاون اولياء الامور مع ادارة المدرسة .

(   ) عدم توزيع الفراشين على المدارس بصورة عادلة .

ثانيا ـ

(   ) غيابات التلاميذ

(   ) انتقال التلاميذ من مدرسة الى اخرى .

(   ) الازياء والاهتمام بالمظهر (الطلبة)

(   ) التأخر الصباحي

(   ) تقييم التلاميذ عند دخولهم الامتحانات الوزارية .

(   ) مشاكل سلوكية تتعلق بالتلاميذ .

ثالثا ـ

(   ) الاجازات المرضية للمدرسين والمدرسات .

(   ) المدرس المبتدىء . (الجديد)

(   ) المدرسين غير المؤهلين .

(   ) المدرس المسن

(   ) المدرس المطبق

(   ) العلاقة بين اعضاء هيئة التدريس .

٤٢- اذكر اسباب احدى الصعوبات التي تواجهها مدرستكم .

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

٤٣- ما هي مقترحاتك للتغلب على هذه الصعوبات ؟

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

٤٤- ما هي التعديلات التي تقترحها لرفع مستوى الاعمال والمسؤوليات التي يقدمها مدير المدرسة الثانوية في العراق لمدرسته ؟

....

....

....

....

الاســتفتاء :

استمارة رقم (٢)

ملحق رقم (٣)

٤٥- لو توفر لمدير المدرسة الاجهزة الادارية والكتابية .

أ - ما هو الوقت الذي يقضيه فعلا في مجالات العمل المختلفة يوميا بالساعات ؟

ب - وما تفضل ان يكون عدد الساعات لكل عمل .

	الزمن بالساعات يوميا	
	ما يحدث فعلا	ما ينبغي ان يكون
١ - اعمال كتابية يومية تكرر كل يوم		
٢ - التدريس		
٣ - الاشراف على المدرسين		
٤ - مقابلات اولياء امور الطلبة		
٥ - ملاحظة خطط المدرسين		
٦ - تفقد اوراق الغياب		
٧ - العناية بشؤون الطلبة		
٨ - المشاركة في النشاط المدرسي		
٩ - تنظيم العلاقة بين المدرسين والمؤسسات الاخرى (المجتمع)		
١٠- اجتماع مجالس المدرسين		
١١- الرد على المكالمات التلفونية		
١٢- توزيع الاعمال على الموظفين والاشراف عليهم		
١٣- اعمال اخرى		
١٤-		
١٥-		

جدول رقم (٤) يوضح التعليم الثانوي العراقي الرسمي في ثمانية وار‌بعين عامـــا

السنة الدراسية	عدد المدارس			عدد المدرسين			عدد الطلاب		
	الذكور	الاناث	المجموع	الذكور	الاناث	المجموع	الذكور	الاناث	المجموع
١٩٢٠ – ١٩٢١	٣	–	٣	٣٤	–	٣٤	١١٠	–	١١٠
١٩٣٠ – ١٩٣١ (١)	١٦	٣	١٩	١٠٧	٢٢	١٢٩	١٩٠٦	١٧٦	٢٠٨٢
١٩٤٠ – ١٩٤١	٢٨	١٦	٤٤	٣٧٠	١٠٢	٤٧٢	١١٤٩٤	٥١١٢	٢٢٧٠٦
١٩٥٠ – ١٩٥١	٦٤	٣١	٩٥	٦٩٨	٣٠١	٩٩٩	١٧٥٩٤	٥١١٢	٢٢٧٠٦
١٩٦٠ – ١٩٦١ (٢)	١٣٧	٩١	٢٨٧	٢٤٢٢	١١٢٦	٣٥٨٨	٨١٣١٠	٢٥٣١٨	١٠٦٦٥٨
١٩٦٤ – ١٩٦٥	٢٧٥	١٤٩	٤٢٤	–	–	٤٢٩٤	١٢٩٦٢٥	٤٢٦٠٤	١٧٢٢٢٩
١٩٦٧ – ١٩٦٨ (٣)	٣٦٧	١٨٦	٥٥٣	–	–	٥٫٧٥٤	١٤٠٢٤١	٤٩٤٣٣	١٨٩٦٧٤

(١) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ١٩٣٦ ــ ١٩٣٧ ، ص ٢٣ .
(٢) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف من سنة ١٩٤٠ ــ ١٩٤١ / ١٩٦٠ ــ ١٩٦١ .
(٣) وزارة التربية : هيئة التخطيط التربوي ، مديرية الاحصاء التربوي ــ تقرير عن عدد المدارس حسب درجاتها (١٩٦٧ ــ ١٩٦٨) .

ملحق رقم (٥)

تقويم ادارة المدرسة الثانوية

دراسة صموئيل بيكر Samuels H. Baker, Management Practices in Large High Schools, Doctoral dissertation.

---

١ ـ **المعيار الاول : Check—list** قائمة الصواب والخطأ ويضم :ـ

---

١ ـ هل يفهم ناظر المدرسة فهما واضحا واجباته المكلف بها من رؤسائه المباشرين .

٢ ـ هل حددت واجبات مساعدى مدير المدرسة تحديدا واضحا ، وهل حددت بصفة خاصة وعلى قدر الامكان العلاقات القائمة بينهـــم في العمـــل ؟

٣ ـ هل حددت الواجبات الادارية للمدرسين الذين يعملون بعض الوقت كمساعدين للادارة تحديدا واضحا ؟

٤ ـ هل يعرف المدرسون في حدود ما يفرضه عليهم واجبهم التعليمي كل ما يتعلق بالتدريس وكل الواجبات المطلوبة منهم ؟

٥ ـ هل حددت واجبات الاداريين بوضوح ؟

٦ ـ هل حددت واجبات كل موظفي المدرسة من غير المدرسين والكتبة تحديدا واضحا ؟

٧ ـ هل يفهم الطلاب فهما واضحا ما عليهم من واجبات ومسؤوليات فيما يتعلق بمواظبتهم على الحضور للمدرسة ؟

٢ ـ **المعيار الثاني : Check—list** قائمة الصواب والخطأ ويضم :ـ

---

٨ ـ هل تقوم الطريقة التي اتبعت في عمل الجدول أساسا على خدمـــة

البرنامج التعليمي أو على تيسير الأمور للادارة ؟

٩ ـ هل يراعى في توزيع التلاميذ على الفصول اعطاء الفرصة للمدرسين لمراعاة الفروق الفردية بينهم لاقصى حد واستخدام طرق التدريس المناسبة ؟

١٠ـ هل اتخذت الاحتياطات الكافية لمنع تعطيل التدريس في الفصول ؟

١١ـ هل روعيت العدالة في توزيع العمل على المدرسين ؟

١٢ـ هل اعدت الوسائل التي يعرف عن طريقها المدرسون الحقائق التي يرغبون التعرف عليها والتي تساعدهم على اقامة العلاقات الطيبة ؟

١٣ـ هل اعدت للمدرسين التسهيلات من حيث الوقت والمكان ليستخدمونها في مداولاتهم مع الطلاب ؟

١٤ـ هل يسرت للطلاب بالاضافة الى مداولاتهم مع المدرسين الاستفادة من الخدمات التوجيهية ؟

١٥ـ هل تتعارض الاعمال الاخرى المسندة الى المدرسين تعارضا خطيرا مع واجبهم التعليمي ؟

١٦ـ هل يسرت الوسائل التي يتمكن المدرسون بها من تفسير الفلسفة التربوية للمدرسة واهدافها بطريقة عملية ؟

٣ ـ **المعيار الثالث : Check—list** قائمة الصواب والخطأ ويضم :ـ

١٧ـ هل تعترف الوسائل التي تستخدمها الادارة بالخصائص الخاصة بكل فرد من الموظفين ؟

١٨ـ هل يعترف باهمية العلاقات العامة في تخطيط سياسة المدرسة وتنفيذها ؟

١٩- هل يعترف بان المدرسة واحدة من عدة هيئات متعاونة تلعب دورا في الخبرة التربوية الكلية لموظفي المدرسة ؟

٢٠- هل وضعت الترتيبات لحل المشكلات التي قد تقوم بسبب تداخل أنواع النشاط المختلفة المستعملة بالمدرسة ؟

٢١- هل يعترف تماما بالطبيعة الغامضة لكثير من نتائج العملية التربوية مثل التعاون والجد والاحتمال والابتكار والاعتماد على النفس ؟

٢٢- هل وضعت الترتيبات للاحتفاظ بالوحدة الاساسية في عملية التعليم ولتجنب التقسيم الجاف للمواد الدراسية ؟

٢٣- هل اتخذت خطوات محددة نحو تشجيع العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة ؟

٤ - المعيار الرابع: Check—list قائمة الصواب والخطأ ويضم :-

٢٤- هل بالمدرسة هيئة تدريس كافية ؟

٢٥- هل يعترف بالمؤهلات الخاصة بأعضاء هيئة المدرسة في تقسيم العمل ؟

٢٦- هل عملت الترتيبات للموازنة الصحيحة بين الوقت الذي يمنح للموظفين وبين الواجبات التي يكلفون بها ؟

٢٧- هل يعاد النظر في المناهج لتلائم الحاجات المتغيرة ؟

٢٨- هل أعدت الترتيبات لقياس النتائج التعليمية ؟

٢٩- هل اعدت الوسائل التي تساعد على ضبط سلوك الطلاب المرغوب في توجيههم ونموهم بطريقة كافية ؟

٣٠- هل تستخدم الوسائل الفعالة لطلب وتداول واستخدام الادوات والمعدات ؟

٣١- هل يستخدم التنظيم والطرق الكافية لتعريف الاشخاص الذين لهم صلة بالمدرسة ويتأثرون بعملها وبرنامج المدرسة ؟

قائمة المراجع

١ ـ المراجع العربية :

أولا ـ الكتب

١ ـ ابراهيم حقي : حقوق وادارة « تركي » ترجمة ، جلد اول ، ايكنجي طبعة : معارف نظارات جليلة (استانبول) (مطبعة قره بت ـ باب العالي ١٣١٢هـ) .

٢ ـ د. أحمد حسن الرحيم: صلة المدرسة بالمجتمع ، (مطبعة الاداب ، النجف ١٩٦٧) .

٣ ـ د. أحمد زكي صالح : علم النفس في الادارة والصناعة (دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٦٧) .

٤ ـ ـــــــ : الاسس النفسية للتعليم الثانوي (مطبعة مكتبة النهضة ، القاهرة ١٩٥٩) .

٥ ـ د. ابوالفتوح رضوان : المدرس في المدرسة والمجتمع ، (مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ١٩٥٦) .

٦ ـ د. أحمد عزت راجح: مشكلة العلاج النفسي . (مطبعة جامعة الاسكندرية ١٩٥٧) .

٧ ـ ـــــــ : برنامج الرعاية النفسية للشباب . (مطبعة جامعة الاسكندرية ١٩٥٩) .

٨ ـ ـــــــ : علم النفس الصناعي . (الدار القومية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ١٩٦٥) .

٩ ـ ـــــــ : أصول علم النفس ، (الدار القومية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ١٩٦٦) .

٩ ـ ـــــــ : أصول علم النفس ، (الدار القومية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ١٩٦٦) •

١٠ـ د• أحمد عبادة سرحان : طرق التحليل الاحصائي (دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٦٥) •

١١ـ اوفيد بارودي : ناظر المدرسة الثانوية ومدرسوها يعالجون مشكلات النظام المدرسي (مترجم) • (القاهرة ، ١٩٦٢) •

١٢ـ اسماعيل رياض : لماذا وكيف تدار مجالس الاباء المعلمين ؟ (القاهرة ١٩٦٦) •

١٣ـ بول• م• ميتشام : ناظر المدرسة الثانوية ومدرسوها يخططون لتحسين البرنامج الدراسي ، ترجمة يوسف خليل يوسف ، (مطبعة دارالنهضة ـ القاهرة ١٩٦٦) •

١٤ـ بيل جيروترود لونيان : فصول من تاريخ العراق ، ترجمة جعفر خياط (دار الكشاف للنشر والطباعة والتوزيع ، بيروت ١٩٤٩) •

١٥ـ د• جابر عمر : اتجاهات واراء في التربية والتعليم (مطبعة المعارف ، بغداد ١٩٥٣) •

١٦ـ د• جابر عبدالحميد جابر : اساسيات التدريس (مطبعة العاني ، بغداد ١٩٦٧) •

١٧ـ د• جورج شهلا وجماعته : الوعي التربوي ومستقبل البلاد العربية (مطبعة النذور ، بيروت ١٩٦١)

١٨- د. جميل صليبا : مستقبل التربية في الشرق العربي ، (مطبعة جامعة دمشق ، ١٩٦٢) .

١٩- جيمس هارولد فوكس: الادارة المدرسية مبادئها وعملياتها - ترجمة د. وهيب سمعان (مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ١٩٥٧) .

٢٠- جورج د. هالسي : ادارة الناس فن ، ترجمة أحمد زكي (مطبعة دار المعارف بمصر ١٩٥٨) .

٢١- جون ديوى : الديمقراطية والتربية ، تعريب د. متي عقراوي (مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر ، القاهرة ١٩٥٤) .

٢٢- جيمس منزيس بلاك : كيف تكون مديرا ناجحا ؟ ترجمة عبد الحليم ثابت ، (القاهرة ١٩٦١) .

٢٣- د. حسن مصطفى : اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية ، (الانجلو المصرية ، دار الجيل للطباعة ، القاهرة ١٩٦٥) .

٢٤- حبيب كوراني : محاضرات في نظم التربية في لبنان وسوريا ومصر والعراق ، (دار الكشاف ، بيروت ١٩٥٦) .

٢٥- حسن الدجيلي : أصول التربية الثانوية ، (مطبعة الرابطة ، بغداد ١٩٥٥) .

٢٦- د. حمودي عبدالمجيد : الادارة الديمقراطية والاشراف التربوي (مطبعة شفيق ، بغداد ١٩٦٢) .

٢٧- د. خالد الهاشمي : تجديد مناهج اعداد المعلمين في العراق ، (دار العلم للملايين ، بيروت ١٩٤٦) .

٢٨- داود الجلبي : مخطوطات الموصل ، (مطبعة الفرات ، بغداد ١٩٢٧) .

٢٩- دونالد ج ، موتس : التوجيه في المدرسة الثانوية ، ترجمة (نيورك ١٩٥٩) .

٣٠- روبرت جولدوين وتشارلز نلسون : دور الثقافة في اعداد المديرين ، ترجمة ابراهيم علي البرلسي (القاهرة - ١٩٦٣) .

٣١- د. رياض منقريوس ومحمد عوض وهبة : الادارة المدرسية (مكتبة الانجلو المصرية ، سنة الطبع (؟) القاهرة .

٣٢- رودريك د. ماثيوز و د. متي عقراوي : التربية في الشرق الاوسط العربي (مترجم ، المطبعة العصرية ، القاهرة ١٩٤٩) .

٣٣- روث سترانج : التقرير الى آباء التلاميذ ، ترجمة د. محمد خليفة بركات (القاهرة ، دار النهضة العربية ١٩٦٤) .

٣٤- د. رمزية الغريب : التقويم والقياس في المدرسة الحديثة (دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٦٢) .

٣٥- روفائيل بابو اسحق : مدارس العراق قبل الاسلام (مطبعة شفيق ، بغداد ١٩٥٥) .

٣٦- روث فيدر : ناظر المدرسة الثانوية ومدرسوها يطورون برنامج التوجيه الجمعي ، ترجمة د. محمد

صلاح الدين مجاور (دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٦٦) •

٣٧ـ روبرت سلتونستال : العلاقات الانسانية في ادارة الاعمال ، ترجمة د• أحمد سعيد دويدار ، (مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ١٩٦٦) •

٣٨ـ ساطع الحصري : حولية الثقافة العربية ٩٤٨ ـ ١٩٤٩ (السنة الاولى) (مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر ، القاهرة ١٩٤٩)

٣٩ـ ــــــــ : مذكراتي في العراق ، الجزء الاول ٩٢١ ـ ١٩٢٧ (دار الطليعة ، بيروت ١٩٦٤) •

٤٠ـ د• سعد ذياب : الاشراف الفني في التربية والتعليم ، (مطبعة لجنة البيان العربي ، القاهرة ١٩٦٣) •

٤١ـ سليمان فيضي : في غمرة النضال ، (طبع شركة التجارة والطباعة المحدودة ، بغداد ١٩٥٨) •

٤٢ـ د• سيد محمد الهواري : الادارة ـ الاصول والاسس العلمية (مطابع النقرى ، بيروت ١٩٦٦) •

٤٣ـ سليمان صائغ : تاريخ الموصل ، الجزء الاول (المطبعة السلفية ، بمصر ١٩٢٣) •

٤٤ـ شيخ العراقين : كاشف الغطاء : نظرات في معارف العراق (مطبعة دار النشر والتأليف في النجف ١٩٥١) •

٤٥ـ صبيحة الشيخ داود : أول الطريق ، (مطبعة الرابعة ، بغداد ١٩٥٨) •

٤٦ـ ضياءالدين الحيدري : الادارة والاداريون في العراق (بغداد ١٩٦٣) ٠

٤٧ـ د٠ طه الحاج الياس ومحمد مصطفى يحى: الادارة التربوية ، (مطبعة وزارة التربية والتعليم ، بغداد ١٩٦٣) ٠

٤٨ـ ــــــ : دراسة في نتائج امتحانات الدراسة الاعدادية (مطبعة وزارة التربية ، بغداد ١٩٥٦) ٠

٤٩ـ د٠ عبدالعزيز البسام : المراهقة ـ الحقائق الاساسية وصلتها بالتربية (مطبعة السجل ، بغداد ١٩٦٢) ٠

٥٠ـ عباس العزاوي : تاريخ العراق بين احتلالين العهد العثماني الاخير) الجزء الثامن (شركة التجارة والطباعة المحدودة ، بغداد ١٩٥٦) ٠

٥١ـ عبدالرزاق الهلالي : معجم العراق ، الجزء الاول (مطبعة النجاح، بغداد ١٩٥٣) ٠

٥٢ـ عبدالرزاق الهلالي : تاريخ التعليم في العهد العثماني (شركة الطبع والنشر الاهلية ، بغداد ١٩٥٩) ٠

٥٣ـ عبدالمنعم الغلامي : أسرار الكفاح الوطني ١٩٠٨ ـ ١٩٢٥ ، الجزء الاول ، (مطبعة شفيق ، بغداد ١٩٥٨) ٠

٥٤ـ د٠ عبداللطيف فؤاد ابراهيم : اسس المناهج ، (المطبعة التجارية الحديثة ، القاهرة ١٩٦٢) ٠

٥٥ـ عبدالله الفياض : الثورة العراقية الكبرى سنة ١٩٢٠ (مطبعة الارشاد ، بغداد ١٩٦٣) ٠

٥٦ـ د. عبدالله عبدالدائم : التخطيط التربوي ، أصوله وأساليبه الفنية ، وتطبيقاته في البلاد العربية (مطابع دار العلم للملايين ، بيروت ١٩٦٦) .

٥٧ـ د. عبدالجليل الزوبعي: مستقبل خريجي الثانويات بالعراق (مطبعة ود. محمد أحمد الغنام الحكومة ، بغداد ١٩٦٦) .

٥٨ـ عبدالصمد السامرائي : كيف تؤسس مجالس الاباء والمدرسين في الولايات المتحدة (ملحق مجلة المعلم الجديد (ترجمة) بغداد ١٩٦٢) .

٥٩ـ د. علي الوردي : دراسة في طبيعة المجتمع العراقي (مطبعة العاني ، بغداد ١٩٦٥) .

٦٠ـ علي الشوبكي : صفات المربي (مطبعة بغداد ١٩٥٥) .

٦١ـ علي ظريف الاعظمي: مختصر تاريخ بغداد (مطبعة الفرات ، بغداد ١٩٢٦) .

٦٢ـ علي عبدالمجيد عبده : الاصول العلمية للادارة والتنظيم ، الجزء الاول (مطبعة التقدم ، القاهرة ١٩٥٩) .

٦٣ـ د. عادل حسن : ادارة الافراد (مطبعة ريشارباسي ، الاسكندرية ١٩٦٥)

٦٤ـ د. عطية محمود هنا : التوجيه التربوي والمهني (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ١٩٥٩) .

٦٥ـ د. فؤاد البهي السيد : علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري ، طبعة اولى ، مطبعة دار التأليف بمصر ١٩٥٨) .

٦٦ـ فردريك كابل : حيوية الادارة ، ترجمة عمر القباني (دار الكرنك للنشر والطباعة ، القاهرة ١٩٦٤) .

٦٧ـ كاترين أ. ديفلين : اجتماعات الاباء والمدرسين ، ترجمة محمد الهادي عفيفي (دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٦٤) .

٦٨ـ كروسبي شايمن وجورج كاونتس : وظيفة المدرسة الثانوية ، ترجمة حسن الدجيلي ، (مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٤٧) .

٦٩ـ د. كمال دسوقي : سيكولوجية الادارة العامة ، (مكتبة الانجلو المصرية (دار الطباعة الحديثة ، القاهرة ١٩٦١) .

٧٠ـ كامل بنقسلي : النشاط المدرسي (مكتبة العلوم والاداب للطباعة والنشر (؟)) .

١٧ـ د. لطفي محمود قدري : دراسات في نظم التعليم : (القاهرة سنة الطبع (؟)) .

٧٢ـ ليون لورنس : تقويم هلال الزوراء لسنة ١٩١١ (طبع في مدينة دار السلام بمطبعة الاداب ١٩١١) .

٧٣ـ ليند ، س ، ستيكل : رجل الادارة ، ترجمة محمد سعيد أحمد ، مراجعة د. محمد توفيق رمزي (القاهرة ١٩٦٢) .

٧٤ـ د. لويس كامل مليكة : قراءات في علم النفس الاجتماعي ، (الدار القومية للطباعة والنشر ، الطبعة الاولى ، القاهرة ١٩٦٥) .

٧٥ـ د. محمد أحمدالغنام ود. محمد سيف الدين فهمي : مستقبل التعليم الثانوي في العراق (مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٦٦) .

٧٦ـ محمد الشاش : المدخل لدراسة ادارة الاعمال ، (مطبعة جامعة دمشق ١٩٦٣) .

٧٧ـ د. متي عقراوي : العراق الحديث (مطبعة العهد ، بغداد ١٩٣٦) .

٧٨ـ د. محمد جواد رضا : التعليم الثانوي (مطبعة المعارف ، بغداد ١٩٦٦) .

٧٩ـ د. محمد عبدالسلام أحمد : القياس النفسي والتربوي ، المجلد الاول (مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ١٩٦٠) .

٨٠ـ ماسون هير : سيكولوجية الادارة ، ترجمة محمد فهمي أحمد (نيويورك ١٩٥٦ ، مطبعة الالوان في القاهرة ١٩٦٦) .

٨١ـ د. مختار حمزة : مشكلات الاباء والابناء ، (الشركة العربية للطباعة ، القاهرة ١٩٥٩) .

٨٢ـ محمد السيد منير : الادارة الحديثة للمدارس الثانوية (مطبعة الامانة ، سوهاج بمصر ١٩٥٨) .

٨٣ـ محمدمحمود الجبوري: المدخل في ادارة الصفوف (المطبعة الاسلامية بغداد ١٩٥٨) .

٨٤ـ محمد عطية الابراشي: الاتجاهات الحديثة في التربية (دار احياء الكتب العربية ، القاهرة ١٩٦٦) .

٨٥- محمد رفعت رمضان : أصول التربية وعلم النفس (دار الفكر
ومحمد سليمان شعلان العربي ، القاهرة ١٩٦٤) .

٨٦- محمد كامل البطريق : الخدمة الاجتماعية مهنة ذات علم وفن ،
(مطبعة المعرفة ، القاهرة ١٩٥٨) .

٨٧- ميرل. م. اولسن : التوجيه ، فلسفته واسسه ووسائله - ترجمة
د. عثمان لبيب فراج (دار النهضة العربية ،
القاهرة ١٩٦٤) .

٨٨- ليند. س. ستيكل : رجل الادارة ، ترجمة محمد سعيد أحمد ،
مراجعة د. محمد توفيق رمزي . (القاهرة
١٩٦٢) .

٨٩- محمود شافعي ورياض : التربية وتطبيقاتها في المدرسة ، الجزء الثاني
معوض (القاهرة ١٩٦٣) .

٩٠- مفيد ابراهيم حلمي : الادوار التاريخية لمعارف لواء البصرة
العمر (المطبعة العربية ، عشار (؟) .

٩١- محمد عبدالحسين : المعارف في عهد الاحتلال البريطاني (المطبعة
الكاظمي الرحمانية بمصر ١٩٢٢) .

٩٢- د. محمد مظلوم : طرق الاحصاء ، الطبعة الخامسة (دار
حمدي المعارف بمصر ، القاهرة ١٩٦٥) .

٩٣- نعمان ابي الثناء : الاصابة في منع النساء من الكتابة (مخطوط)
الالوسي (في مكتبة الاوقاف العامة بغداد) .

٩٤- نظمي خليل : الاشراف الفني في روحه وتطبيقاته (مكتبة
نهضة مصر ، القاهرة ١٩٥٩) .

٩٥ـ نخبة من المدرسين العراقيين : سر تأخر المعارف في العراق (مطبعة الفرات ، بغداد ١٩٢٣) .

٩٦ـ د. نوري الحافظ : التعليم الثانوي في العراق (مطبعة المعارف ، بغداد ١٩٥٧) .

٩٧ـ ـــــــ : أهداف التعليم الثانوي ومفاهيمه وفلسفته في العراق ، (مطبعة المعارف ، بغداد ١٩٦١) .

٩٨ـ د. نوري جعفر : فلسفة التربية (مطبعة الزهراء ، بغداد ١٩٥٥) .

٩٩ـ د. نعيم يوسف صراوة : الارشاد التربوي والمهني في المدارس الحديثة ، (مطبعة العاني ، بغداد ـ الطبعة الاولى ١٩٦٨) .

١٠٠ـ واصف البارودي : اجواء التربية والتدريس (دار النشر للجامعين ، بيروت ١٩٥٧) .

١٠١ـ وليم جيفن جيونيور : العلاقات الانسانية في الادارة الحديثة : ترجمة عمر القباني (دار الكرنك للنشر والطباعة ، القاهرة ١٩٦٤) .

١٠٢ـ هنري دوبس : تكوين الحكم الوطني في العراق (صفحة من تاريخ العراق الحديث من ١٩١٤ ـ ١٩٢٦) ترجمة بشير فرجو (مطبعة الاتحاد الجديدة بالموصل ١٩٥١) .

١٠٣ـ د. هارولد ليافيت : علم النفس الاداري ، ترجمة كمال دسوقي (دار الفكر العربي ، القاهرة ـ ١٩٦٤) .

١٠٤- يعقوب الخوري : دليل المملكة العراقية لعام ١٩٣٥ (مطبعة الامين ، بغداد ١٩٣٥) .

١٠٥- د. يوسف محمود الشيخ ود. جابر عبدالحميد جابر : سيكولوجية الفروق الفردية (دار النهضة العربية : القاهرة ١٩٦٤) .

ثانيا - القوانين والانظمة :

أ - القوانين

١٠٦- ١- قانون نمرة «١٣» لسنة ١٩١٦ ، المطبعة الاميرية بمصر ١٩١٧ .

١٠٧- ٢- الحكومة العراقية - وزارة العدلية : مجموعة القوانين والانظمة التي صدرت بين ١٩١٧ - ١٩٢٠ . (مطبعة دنكور ، بغداد ١٩٢١) .

١٠٨- ١- وزارة المعارف : نظام المدارس الثانوية الرسمية رقم (١٦) لسنة ١٩٣١ (نشر في جريدة الوقائع العراقية العدد ١٠٠٤ في ٦ تموز ١٩٣١) .

١٠٩- ٢- ——————— رقم (٥٤) لسنة ١٩٥٤ : نظام المدارس الثانوية مع تعديلاته (مطبعة وزارة المعارف - بغداد ١٩٥٤) .

١١٠- ٣- وزارة التربية : نظام وزارة التربية رقم (١٧) لسنة ١٩٦٧ نشر في الوقائع العراقية في ١٠ تموز ١٩٦٧ مطبعة الحكومة - بغداد ١٩٦٧) .

ثالثا ـ السالنمات العثمانية :(*)

١١١ـ سالنامة ولاية بغداد ١٢٨٨هـ ، (مطبعة الولاية ، بغداد) .

١١٢ـ سالنامة عليا لعام ١٢٩٥هـ (مطبعة الحكومة ، بغداد) .

١١٣ـ سالنامة ولاية بغداد ١٣٠٥هـ ، المصادف ١٨٨٩هـ (مطبعة الولاية ـ بغداد) .

١١٤ـ سالنامة ولاية الموصل لعام ١٣١٠هـ ، (مطبعة الولاية ، الموصل) .

١١٥ـ سالنامة ولاية بغداد لعام ١٣١٥هـ ، (مطبعة الولاية ، بغداد) .

١١٦ـ سالنامة نظارات معارف عمومية ، دار الخلافة العليا ، مطبعة عامرة (استانبول) . ١٣١٧هـ .

١١٧ـ سالنامة ولاية البصرة ١٣١٧هـ (مطبعة الولاية . البصرة) .

١١٨ـ سالنامة نظارات معارف عمومية ، ايكنجي سنة ١٣٢٠هـ (دار الخلافة العليا) . (مطبعة عامة ـ استانبول) .

١١٩ـ سالنامة ولاية بغداد ١٣٢٥هـ ، (مطبعة الولاية ، بغداد) .

١٢٠ـ سالنامة ولاية الموصل ١٣٢٥هـ ـ ١٩٠٧ (مطبعة الحكومة ـ الموصل) .

١٢١ـ سالنامة ولاية بغداد ١٣٢٩هـ (مطبعة الولاية ـ بغداد) .

رابعا ـ التعليمات والاوامر الرسمية :

٢٢ـ وزارة المعارف : الامر الوزارة المرقم (٣٨٣٣) والمؤرخ في ٢٥ـ٢ـ١٩٤٩ (حول تأليف لجنة عليا لوضع المناهج والكتب الدراسية) .

(*) السالنمات العثمانية ، المقصود بها التقاويم الرسمية التي كانت الدولة العثمانية تصدرها سنويا وتنشر فيها الانظمة والتعليمات وأحوال المعارف في البلاد (درسنا بعض هذه السالنمات العثمانية في المكتبة الوطنية باستانبول) .

١٢٣- تعليمات وزارة التربية حول « تصنيف الطلاب » بكتابها المرقم ٤٧٧٥٥ والمؤرخ في ٢٤-٩-١٩٦٤ .

١٢٤- مديرية تربية الكرخ -بغداد - تعليمات مجالس الاباء والمعلمين للسنة الدراسية ١٩٦٥ - ١٩٦٦ .

١٢٥- وزارة التربية : مديرية الشؤون الفنية العامة - التعليمات الخاصة بأعمال الهيئات التعليمية في المدارس المتوسطة والثانوية بكتابها المرقم ٣٨٤٤١ في ٢٦-٩-١٩٦٦ .

١٢٦- ———— : مديرية الشؤون الفنية العامة - التعليمات الصادرة برقم ٣٥٧٤٩ بتاريخ ١٢-٩-٩٦٦ (حول جدول الدروس الاسبوعي للمدارس المتوسطة والثانوية) .

١٢٧- ———— : التعليمات الصادرة من وزارة التربية ومفتشية التربية العامة حول مشكلة الزي والمظهر المحتشم للطالبات بالكتابين المرقمين ٣١٧٧ في ٦-١١-١٩٦٧ في ٥-١١-٩٦٧ .

١٢٨- ———— : مديرية الشؤون الفنية العامة : مجموعة التعليمات الخاصة بالمناهج والكتب والوسائل التعليمية والادارية المدرسية رقم (١) لسنة ١٩٦٧ (مطبعة وزارة التربية ١٩٦٧) .

١٢٩- ———— : توجيهات في أصول التدريس والادارة المدرسية للمدارس المتوسطة والثانوية . (مطبعة وزارة التربية : بغداد ١٩٦٧) .

خامسا ـ الملفات الرسمية :

١٢٠ـ دائرة معارف الموصل : الاضبارة (الملفة) رقم ١٠٣/٢٨٨ لعام ١٩٣٠ (الموصل) •

١٣١ـ سجلات ادارة المدرسة الثانوية المركزية للبنات ببغداد (منذ تأسيسها عام ١٩٣٠) •

١٣٢ـ سجلات ادارة المدرسة الثانوية للبنات في الموصل (منذ تأسيسها) •

١٣٢ـ سجلات وبيانات احصائية عن ملاكات المدارس الثانوية في (الموصل ـ وبغداد) (الكرخ والرصافة) •

١٣٤ـ ملفات مديرية التعليم الثانوي بوزارة التربية ـ عن المركز الوطني لحفظ الوثائق التابع لجامعة بغداد •

١٣٥ـ مفتشية التربية العامة (بغداد) بعض النماذج من التقارير الادارية عن ادارات المدارس الثانوية والمتوسطة للوائي الموصل وبغداد •

سادسا ـ التقارير الرسمية السنوية :

١٣٦ـ أ ـ وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاث ٣٠ ـ ٣٣ ـ ١٩٣٤ • (مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٣٤) •

١٣٧ـ ــــــــــــ : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ٩٣٥ ـ ١٩٣٦ ، (مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٣٦) •

١٣٨ـ ــــــــــــ : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ١٩٣٦ ـ ١٩٣٧ ، (مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٣٨) •

١٣٩ـ ــــــــــــــــ : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ١٩٣٩ ـ ١٩٤٠ ، (مطبعة الحكومة ، بغداد) .

١٤٠ـ ــــــــــــــــ : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ٩٤٠ ـ ١٩٤١ (مطبعة الحكومة ، بغداد) .

١٤١ـ ــــــــــــــــ : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ٩٤٣ ـ ١٩٤٤ (مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٤٥) .

١٤٢ـ ــــــــــــــــ : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ٩٤٨ ـ ١٩٤٩ (مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٥١) .

١٤٣ـ ــــــــــــــــ : الاحصاء التربوي ، التقرير السنوي لسنة ١٩٦٠ ـ ٩١٦١ (مطبعة العاني ، بغداد) .

١٤٤ـ ــــــــــــــــ : الاحصاء التربوي ، التقرير السنوي لسنة ١٩٦٢ ـ ١٩٦٣ ، (مطابع شركة دار الجمهورية ، بغداد) .

١٤٥ـ وزارة التربية : الاحصاء التربوي ، التقرير السنوي لسنة ١٩٦٣ ـ ١٩٦٤ (مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٦٧) .

١٤٦ـ ــــــــــــــــ : الاحصاء التربوي ، التقرير السنوي لسنة ٦٤ ـ ١٩٦٥ ، (مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٦٧) .

١٤٧- ـــــــــــــــ : الاحصاء التربوي (جداول احصائية عن المدارس الابتدائية والثانوية واعداد المعلمين والمهنية للسنة الدراسية ٦٥ - ١٩٦٦ « أواخر شهر حزيران ١٩٦٦ ، طبع مديرية الاحصاء التربوي » .

١٤٨- ـــــــــــــــ : هيئة التخطيط التربوي ، مديرية الاحصاء التربوي : نتائج الامتحانات العامة للدراسة الاعدادية للسنة الدراسية ٩٦٦ - ١٩٦٧ (طبع مديرية الاحصاء التربوي ، بغداد) .

١٤٩- ـــــــــــــــ : الاحصاء التربوي ، احصاء حول حاجة الوزارة الى ابنية المدارس الثانوية في العراق خلال العشر سنوات القادمة (مطبوع بالالة الكاتبة ٩٦٦ - ١٩٦٧) .

١٥٠- ـــــــــــــــ : مديرية الاحصاء التربوي : المؤتمر الثقافي العربي السابع ، جداول احصائية عن التعليم في العراق ، شباط ١٩٦٧ .

١٥١- ـــــــــــــــ : مديرية الاحصاء التربوي ، تقرير عن المدارس والطلاب والشعب في المرحلة الثانوية للسنة الدراسية ٦٦ - ١٩٦٧ .

١٥٢- مديرية الاحصاء التربوي :

استمارة رقم (٧) الابنية المدرسية الثانوية ، رقم البطاقات (٢٩-٣٠).
استمارة رقم (٨) النشاط المدرسي في المدارس الثانوية ، رقم البطاقات من (٣١-٣٣) .

ب ـ وزارة التخطيط

١٥٤ـ الجمهورية العراقية : وزارة التخطيط : مديرية الاحصاء العامة ـ **التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ١٩٥٧ ـ ١٩٥٨** (مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٥٩) •

١٥٥ـ ــــــــ : وزارة التخطيط : المجموعة الاحصائية السنوية العامة (مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٦٦) •

١٥٦ـ الجمهورية العراقية : نتائج الاحصاء الثقافي للسنة الدراسية ٩٦٤ ـ ١٩٦٥ (مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٦٧) •

سابعا ـ التقارير العامة والبحوث والدراسات :

١٥٧ـ التقرير المرفوع في عام١٩٢٣ ـ ١٩٢٤ ، عن المدارس الثانوية في العراق من قبل الاستاذ ساطع الحصري ـ مدير المعارف العام « عن مركز حفظ الوثائق التابع لجامعة بغداد » •

١٥٨ـ التقرير المرفوع في عام١٩٢٧ ـ من حكومة صاحب الجلالة البريطانية الى عصبة الامم عن أحوال الادارة في العراق لسنة ١٩٢٦ ـ ١٩٢٧ •

١٥٩ـ تقرير لجنة العشر سنوات : في ٢٥ تموز ١٩٤٦ ـ وزارة المعارف العراقية ، مطبعة الحكومة ١٩٤٧ بغداد •

١٦٠ـ مقررات وتوصيات المؤتمر الاول للتربية والتعليم سنة ١٩٦٠ (مطبعة وزارة المعارف ١٩٦٠) بغداد •

١٦١- رمزية أحمد النجم : تقرير عن الادارة التربوية في العراق ، الدورة التدريبية الرابعة ٦٤ - ١٩٦٥المركز الاقليمي لتدريب كبار موظفي التعليم في الدول العربية ، اليونسكو ، بيروت) .

١٦٢- نقابة المعلمين في العراق: مؤتمر المعلمين العرب الرابع - الاتجاهات الحديثة في تدريس العلوم ١٩٦٣ - بغداد .

١٦٢- د. محمد ابراهيم كاظم: العقوبات المدرسية ، بحث ميداني ، مطبعة المعرفة (القاهرة ١٩٥٩) .

١٦٤- د. سيف الدين فهمي : دراسة لاتجاهات طلاب وطالبات الصف الخامس الاعدادي نحو اختيار الدراسة العالية ، مركز البحوث التربوية والنفسية - جامعة بغداد ١٩٦١ .

١٦٥- د. منيرة حلمي : مشكلات الفتاة المراهقة وحاجاتها الارشادية، بحث دكتوراه - القاهرة ١٩٦٥ .

١٦٦- د. محمد كامل النحاس: بحث تجريبي في مشكلات التلاميذ بمدارس بغداد ، المنشورة في المعلم ج ٣ ، السنة (١٠) مايس ١٩٤٦ .

١٦٧- مجلس التخطيط التربوي الاعلى : الفلسفة الاجتماعية واهداف التربية (المنشور في المعلم الجديد ج ١ ، ج ٢ كانون الثاني - حزيران . المجلد ٢٦ - ١٩٦٣ بغداد) .

١٦٨- وزارة التربية : مناهج الدراسة المتوسطة ١٩٦٧ (مطبعة وزارة التربية ، بغداد ١٩٦٧) .

١٦٩- ـــــــــــــ : مناهج الدراسة الاعدادية ١٩٦٧ (مطبعة وزارة التربية ، بغداد ١٩٦٧) •

١٧٠- وزارة التربية والتعليم (ح•ع•م) دليل المدرسة الثانوية (مطبعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ١٩٦٢) •

١٧١- ـــــــــــــ : التخطيط الاعدادي والثانوي : كتاب المدرسة الاعدادية العامة (مطبعة وزارة التربية والتعليم المركزية - القاهرة ١٩٦٢) •

١٧٢- ـــــــــــــ : دراسة بعض المشكلات في المدارس الثانوية (مطبعة نهضة مصر ، القاهرة ١٩٦٢) •

ثامنا - الجرائد والمجلات :

أ - الجرائد :

١٧٣- جريدة العراق - العدد ٦١٧ ، السنة الثالثة بتاريخ الاثنين ٢٩ ايار ١٩٢٢ • بغداد •

١٧٤- جريدة الايام - العدد ١٢٤ ، السنة الاولى بتاريخ ١٠ ايلول ١٩٦٢ بغداد •

١٧٥- جريدة اخبار المعلمين : العدد (٥) السنة الاولى بتاريخ ٢٨ نيسان ١٩٦٨ تصريح للسيد وزير التربية حول « الادارة والتفتيش » •

ب - المجلات :

١٧٦- مجلة المعلم الجديد : العدد (٦) السنة الرابعة (كانون الاول ١٩٣٩) (مطبعة التفيض ، بغداد) •
مقالة بعنوان « الادارة المدرسية » للسيد نعيم يوسف صرافه •

١٧٧- ـــــــــــــــ : الجزء الثاني ، السنة الثانية عشر لسنة ١٩٤٨ ، مطبعة التفيض بغداد ، مقالة السيد أحمد حسن السلمان عن « التربية والتعليم في العراق » .

١٧٨- ـــــــــــــــ : الجزء (٥) و (٦) السنة ١٢ تموز لعام (١٩٤٩) مقالة للسيد محمد حسين آل ياسين « المركزية واللامركزية » .

١٧٩- ـــــــــــــــ : السنة (١٩٥١) بغداد ـ مقاله للسيد نعمان بكر التكريتي ـ بغداد .

١٨٠- ـــــــــــــــ : الجزء الخاص ، السنة السابعة عشر ، حزيران ١٩٥٤ ، بغداد .

١٨١- ـــــــــــــــ : المجلد الثاني عشر لسنة ١٩٥٤ ـ بغداد .

١٨٢- مجلة معهد المدرسين العالي : جامعة بغداد « العدد الثاني » حزيران ١٩٦٥ ، مطبعة الحكومة ، بغداد . مقالة بعنوان « القيادة التربوية الكفوءة » للدكتور نعيم يوسف صرافة .

تاسعا ـ المقابلات(*) :

١٨٣- لقد اجريت مقابلات واحاديث مع بعض المسؤولين والمعنيين بشؤون التعليم الثانوي وادارته وكانت الاستجابة والفائدة منهم كبيرة :

١ ـ السيد الدكتور عبدالرحمن القيسي وزير التربية (سابقا)

(*) السادة المسؤولين والمعنيين بشؤون التعليم الثانوي وادارات المدارس الثانوية جزيل شكري وتقديري .

والاستاذ المحاضر في قسم الماجستير (التربية وعلم النفس) في جامعة بغداد .

٢ ـ مديرية الشؤون الفنية العامة :

أ ـ السيد الدكتور طه الحاج الياس : مدير الشؤون الفنية العام ووزير التربية (سابقا) والاستاذ في جامعة المستنصرية .

ب ـ السيد ابراهيم أمين بالدار مدير المناهج والكتب والوسائل التعليمية سابقا .

٣ ـ موظفي مديرية التعليم العامة :

أ ـ السيد عبدالملك أحمد الياسين : مدير التعليم الثانوي بوزارة التربية ومدير تربية الرصافة (بغداد) سابقا . خلال الفترة (٩٦٧/١٩٦٨) .

ب ـ السيد ابراهيم الغبان : رئيس ملاحظي التعليم الثانوي بوزارة التربية سابقا ومدير الاستعلامات بالوزارة حاليا (١٩٦٧ ـ ١٩٦٨) .

٤ ـ السيد عبدالحميد عبدالكريم ـ مدير اعداد المعلمين بوزارة التربية .

٥ ـ السادة مديري التربية في لوائي الموصل وبغداد (الكرخ والرصافة) : (١٩٦٧ ـ ١٩٦٨) .

٦ ـ مقابلات مع عدد كبير من مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية في كل من الموصل والكوت والعمارة والحلة والبصرة وبغداد ، اخص بالذكر :

أ ـ الست اديبة ابراهيم رفعة : مديرة معهد المعلمات بغداد (٦٧ - ١٩٦٨) •

ب ـ الست لميعة الاورفه‌لي ـ مديرة الثانوية الشرقية للبنات بغداد (١٩٦٧ - ١٩٦٨) •

ج ـ الست مكارم الكيلاني مديرة ثانوية الجمهورية للبنات في بغداد (١٩٦٧ - ١٩٦٨) •

د ـ الست شمسه قاسم مديرة متوسطة المعرفة في الموصل •

٧ ـ مقابلات مع السيد محمود الجومرد ، مفتش التربية العام (سابقا) وعدد من مفتشي ومفتشات الادارة في التعليم الثانوي •

٨ ـ حديث شخصي مع الدكتور صديق الجليلي ـ في (٢٧ تموز ١٩٦٧ (الموصل) حول مدارس الموصل الثانوية في عهدى الاحتلال العثماني والبريطاني •

٢ ـ المراجع الاجنبية :

1. American Association of School Administration — In Service Education for School Administration, (Washington, D. C. The Association, 1963).

2. Briggs, Thomas. SH., Secondary Education, (New — York. 1937).

3. Boardman, H. R., Charles, W. Douglas, and R. K. Bent., Democratic Supervision in Secondary School (New — York: Houghton, Miffin Co., 1953).

4. Burrup, Percy E., Modern High School Administration. (New — York: Harpers and brothers Publishers, 1962).

5. Browne, C. G. and Cohn, Thomas S., The Study of Leadership, (Illinois: The Interstate Printers and Publishers: Inc. 1958).

6. Bartky, J. A., Supervision as Human Relation, (New — York: U.S.A.).

7. Bldwinn, Alferd L., Leader ship and group Behavior (vol. 8, No. 2, March — April, New — York: 1961).

8. Cambell, Roald F. and Russell T. Gregg., Administrative Behavior in Education,

9. Dean, Stuart E., Elementary School Administration and Organization., (A National Survey of Washington D. C. 1963).

10. Davis, C. O., Duties of High School Principals, Part 1, 20th Yearbook, North Central Association, (New — York: 1921).

11. Davis, H. Curtis, Where Does the time Go? (California: Journal of Secondary Education, vol. 23. No. 6 October, 1953).

12. Dimock, Marshal E., Public Administration, (New — York: Rine Hart, 1958).

13. Dubin, Robert., Human Relation in Administration, (Prentice Hall Inc., 1962, U.S.A.).

14. Dale Ernest, The Great Organizers, (Mc—Graw—Hill Book, Co., Inc., New—York, 1960).

15. Douglass A., Modern Secondary Education, (New — York: 1938). (National Education Association Journal, December, New — York: 1941).

17. Encyclopedia of Social Sciences, (Mac — Millan Co., (New — York: vol. X. 1933).

18. Encyclopedia of Educational Research, Edited by, Chester W. Harris, (New — York Mc — Millan Co., 3rd. ed. 1960).

19. Edmonson, J. B., Roemer, and Francis L. Bacon, The Administration of the Modern Secondary School, rev. ed: New — York, The Mac — Millan Co., 1953).

20. Essert, Paul L., Creative Leadership of Adult Education, (Engle wood Cliffs, New — Jersy, Prentice — Hall Inc., 1951).

21. Foster, Henry, The Making of Modern Iraq, (London: 1936).

22. Fayol, Henri, Industrial and General Administration, (English Translation, by J. A. Courborouch, General International Management Association, 1930).

23. Faunce, Roland C., Secondary School Administration, (Harper and Brothers, Publishers, New — York, 1953).

24. Fayol, Henri, General and Industrial Management, (London: Sir Issac and Sons, 1949).

25. Falk, Roger, The Business of Management, (Penquin Books, England, Copyright, C. Roger Falk, 1963).

26. Finn, David, Public Relation and manage (Reinhold, Publishing, Coporation, New — York, 1960).

27. Fawcett, Claude W., Policy and Practice in School Administration, ((Mac — Millan Co., New — York: 1964).

28. French, Will., American High School Administration, (Rinehart, and Co., Inc., New — York, 1960).

29. Griffiths, Daniel E., Human Relations in School Administration, (New — York: Appleton Century, Crofts, Inc., 1958).

30. Given, William, B., Reading Out in Management, (Harper and brothers, N. Y. 1953).

31. Hans, Nicholas, Comparative Education, — A study of Educational Factors and Traditions, (London: Routledge and Kegan Paul Limited 1958).

32. Hagman, Harlan L., The Administration of American Public Schools, (led, Mc — Graw — Hill: Book Co., Inc., N. Y. 1940).

33. Harmrin, Stirley A., and Clifford E. Erickson, Guidance in the Secondary School, (New — York: D., Appleton — Century Co., 1939).

34. Hamphreys, J. A., and A. E., Traxler and R. D. North: Guidance Services, (Chicago — Science Research Associates, Inc. 1960).

35. Ireland, Philip. W., Iraq — A Study in Political Development (London: Oxford, Alden Press, 1937).

36. Inglis, A., Principles of Secondary Education, (New — York).

37. Journal of Educational, Research, (vol, 52, No. 2. October 1958). Publications, Inc. Madisons — Wisconsin U.S.A.

38. Johnston, Edgar G. and Roland C. Founce, Student Activities in Secondary Schools, (New — York: The Roland Press Co., 1952).

39. Kyte, George, G., The Principal at Work, (Ginn and Company, Boston, 1941).

40. Koontz, Harold, and O., Donnell, Cyrill., Principles of Management, (New — York: Mac — Graw — Hill Book Co., 1955).

41. Longrigg, S. H., Four Centuries of Modern Iraq, (Oxford: The Clarendon Press, 1925).

42. Lane, Willard R., Corwinn, Monahan, Foundations of Educational Administration, A Behavioral Analysis, (Mc — Millan Co., New — York: 1967).

43. Myers, Robert B., The Development and Implications of a conception of Leadership Education, (Doctoral dissertation, University of Florida, 1954).

44. Manley, C. B., Secondary School Organization and Schedule Making for the Integrating Curriculum, Type B. Project, Teacher College (Colombia University, 1941).

45. Mary, Maurice, E., Eleven Months or School Administration, (American School board, Journal, June, 1953, N. Y.).

46. Mc Abee, Harold v., Time for the Job, "Bulletin of the N. Assp: vol, 42. No. 236 March, N. Y. 1958".

47. Murdy Leonard L., Perceptions of Interpersonal Relationship among Secondary School Administrators, dissertation, University of California, 1962).

48. Morris, Glyn, The High School Principal and Staff Study Youth, (New — York: 1958).

49. National Survey of Secondary Education, Bulletin, No. 17 Washington: U. S. Office of Education, 1932.

50. Nelson, B. Henry., National Society for the Study of Education Forty — fifth year — book, Changing Conceptions in Educational Administration, (Chicago: U.S.A. Part 11, 1949).

51. Paul Monroe., Report of the Educational Inquiry Commission, (Baghdad — Government Press, 1932).

52. Prestwood., Elwood L., The High School Principal and Staff Work together, (New — York U.S.A. 1957).

53. Research Studies in Education, Published by PHI. DELTA(Inc., (Bloomington: Indiana, 1962).

54. Research Studies in Education, Published by PHI. DELTA. Inc., Ploomington: Indiana, 1961).

55. Reavis, Jacobson, and Logsdon., The Effective School Principal., (Prentice — Hall Inc., New — York: 1955).

56. Stogdill, Ralf. M., Personal Factors Associated with Leadership — A Survey of the Literature, Journal of Psychology XXV. 1948.

57. Stuart, Alden T., "What about the Administrator's Professional Growth and Development?
School executive (vol. 76, No. 11. July N. Y. 1957).

58. Sears, Jesse. B., The Nature of the Administrative Process, (Mc — Graw, Hill — Book Company, Inc., N. Y. 1950).

59. Sherif, Muza er., Intergroup Relations and Leader Ship. (Copyright, 1962, by Johnwiley and Son Inc. U.S.A.).

60. Tead, Ordway., Administration, Its Purpose and Performance (New — York, 1959).

61. The Ministry of Education, The Educational Conference of rural areas, Published by Department of Education (Tehran — Iran — 1966).
"Improving the Education of Leaders in Rural Educaticn" by: Pitts. N. Dayhimi.

62. Taylor, Frederick., Shop Management, (New York: Mac — Millan Co., 1903).

63. Tead, O., Art of Leadership, (New — York: Mc — Graw — Hill Book Co., 1953).

64. M. S. Office of Education, "Bulletin, No. 35. (Washington, D. C. Government Printing Office, 1918).

65. Van Miller., The Public Administration of School Systems, (New — York: van miller: 1963).

66. Wiles, Kimball., Supervision for better School, 2nd, ed, Engle — wood Clifls, New — Jersey: Prentice — Hall, Inc., 1955).

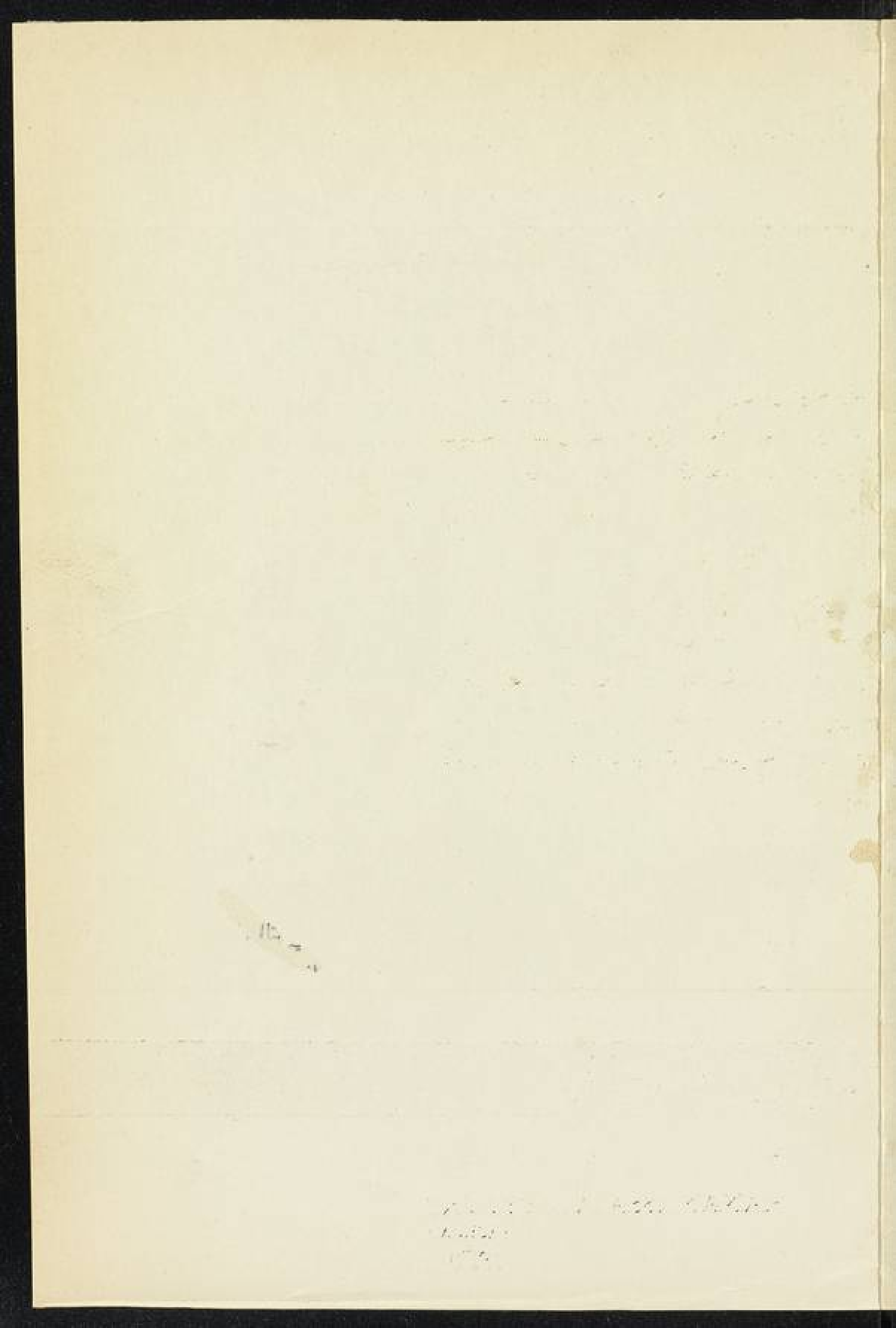
67. Williams, Stanley W., Educational Administration in Secondary Schools, (N. Y., Holt, Rine — Hart and Winston 1964).

68. Wynn, Richard., The Climate of Good Staff, Moral Educatioanl out Look,, (January, New — York: 1953).

69. William, Reavis., Programs of Guidance, (New—York: 1932).

الفهرس

٢٦/١٥٠٠/١٣/٥/١٩٧٠



Problems of Secondary Schools Administration In Iraq

« ٠٠ ولما كان هذا البحث ـ هو الاول من نوعه وقد ي

سابقة لم يتناولها المعنيون بشؤون التربية والتعليم

بلادنا من قبل ٠ لذا صمم ان يكون بحثا مسحيا يع

أولا :

باستيعاب الحقائق في مجالات شاسعة تكاد تشم

جميـــع ادارات المدارس الثانوية في العراق التي أمدتن

بمعلومات وصفية ودقيقة القت الضوء على مشكلة هـ

البحث وهي « مشكلات ادارة المدرسة الثانوية في العراق

وقد اقمت دراستي على ستة فروض صيغت بشكل اسئ

حاول البحث الاجابة عليها بكل موضوعية ٠٠ » ٠

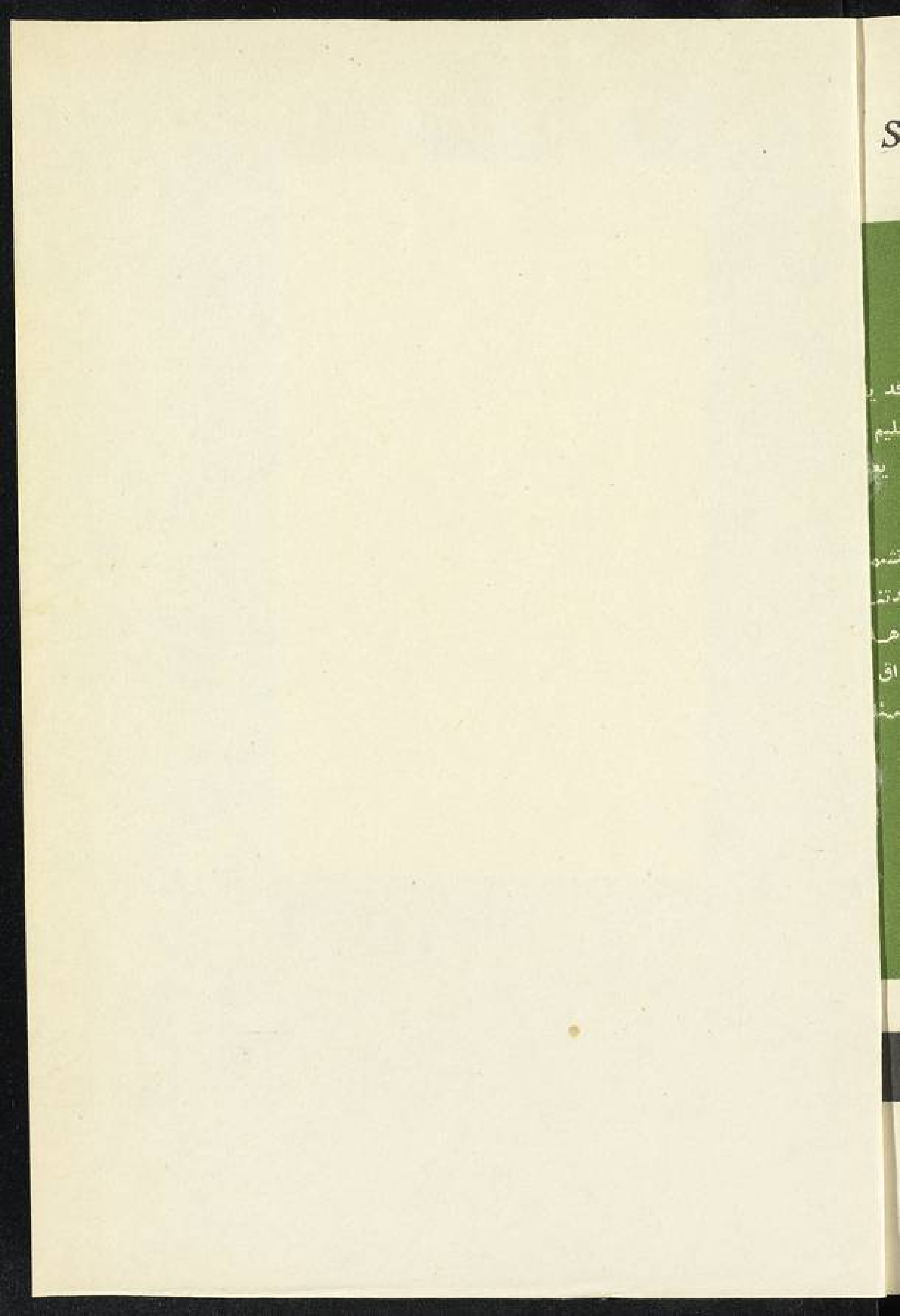
حنـــان

By

HANAN ISSA AL-JEBOURY

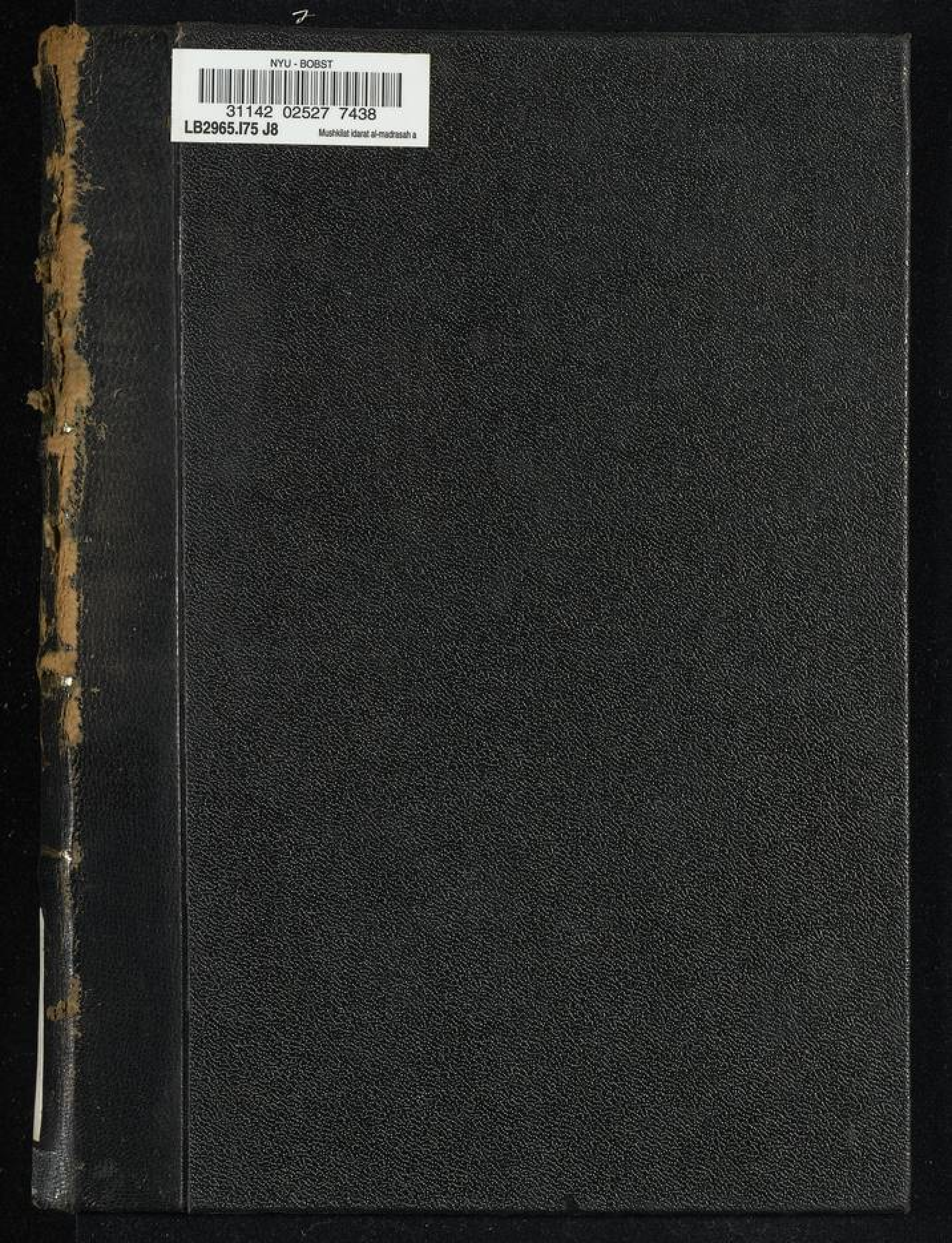
BAGHDAD

1970



Date Due

Demco 38-297



NYU - BOBST
31142 02527 7438
LB2965.I75 J8
Mushkilat idarat al-madrasah a